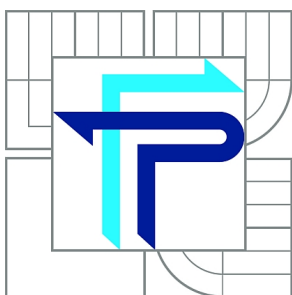




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

ENTERPRISE PERFORMANCE ASSESSMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. BARBORA KÓŇOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

prof. Ing. MÁRIA REŽŇÁKOVÁ, CSc.

BRNO 2014

Táto verzia diplomovej práce je skrátená (podľa Smernice děkana č. 2/2013). Neobsahuje identifikáciu subjektu, v ktorom bola diplomová práca spracovaná (ďalej len „dotknutý subjekt“) a ďalej informácie, ktoré sú podľa rozhodnutia dotknutého subjektu jeho obchodným tajomstvom či utajovanými informáciami.

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

---

**Kóňová Barbora, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

## **Hodnocení výkonnosti podniku**

v anglickém jazyce:

## **Enterprise Performance Assessment**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému, definice cíle a metod práce

Teoretické východiska práce

Charakteristika podniku a oboru podnikání

Analýza výkonnosti společnosti a komparace s konkurencí

Doporučení a návrhy k udržení výkonnosti podniku

Závěr

Použita literatura

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a kol. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vydání. Praha: Grada. 2012. 381 s. ISBN 978-80-24781-43-3.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

NEUMAIEROVÁ, I. a I. NEUMAIER. Výkonnost a tržní hodnota firmy. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: LINDE Praha, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 13.05.2014

## **Abstrakt**

Diplomová práca je zameraná na zhodnotenie výkonnosti vybraného podniku. Na základe finančnej analýzy podniku a porovnania jej výkonnosti s troma konkurenčnými firmami je zhodnotená finančná situácia podniku. Komplexnú analýzu výkonnosti podniku dopĺňujú strategická analýza, analýza pohľadávok a analýzy spokojnosti záujmových strán podniku. V práci sú nadväzne definované odporúčania a návrhy k udržaniu výkonnosti podniku.

## **Abstract**

The diploma thesis focuses on enterprise performance assessment. Based on financial analysis methods the company's financial health is evaluated. Results are compared with three competing companies. Comprehensive company performance also contains strategic analysis, credit management analysis and analysis of stakeholders' satisfaction. Recommendations and suggestions to sustain company performance are defined at the end of this thesis.

## **Kľúčové slová**

Strategická analýza, finančná analýza, medzipodnikové porovnanie, výkonnosť podniku, riadenie pohľadávok

## **Key words**

Strategy analysis, financial analysis, intercompany comparisons, company performance, credit management

**Bibliografická citácia**

KÓŇOVÁ, B. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 161 s. Vedúci diplomovej práce prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 28. mája 2014

.....

Bc. Barbora Kóňová

**Pod'akovanie**

Ďakujem vedúcej práce prof. Ing. Márie Režňákovej, CSc. za odbornú pomoc, cenné rady a pripomienky, podané pri vypracovaní diplomovej práce. Moja vďaka patrí aj zamestnancom spoločnosti ABC, s.r.o. za poskytnutie cenných informácií a podkladov potrebných pre spracovanie tejto diplomovej práce.



# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA .....	12
2 VÝKONNOSŤ A HODNOTOVÉ RIADENIE PODNIKU .....	13
2.1 Meranie výkonnosti podniku.....	13
2.2 Klasické (finančné, tradičné) ukazovatele finančnej výkonnosti podniku.....	14
2.3 Slabé stránky finančnej analýzy .....	16
2.4 Ukazovatele výkonnosti podniku založené na princípe pridanej hodnoty .....	16
2.5 Ekonomická pridaná hodnota – EVA (Economic Value Added) .....	17
2.6 Balanced Scorecard .....	18
2.6.1 Perspektívy konceptu Balanced Scorecard .....	19
2.6.2 Vytvorenie strategickej mapy .....	24
2.6.3 Implementácia programu BSC.....	24
2.7 EFQM Model Excellence.....	25
2.8 Benchmarking .....	26
3 HODNOTENIE VÝKONNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU A POROVNANIE S KONKURENCIOU .....	28
3.1 Charakteristika spoločnosti ABC, s.r.o. ....	28
3.2 Zákazníci a distribučná sieť .....	28
3.3 Produktové portfólio .....	29
3.4 Strategická analýza.....	29
3.4.1 Analýza vplyvu makroprostredia - SLEPT analýza .....	29
3.4.2 Analýza konkurenčných síl - Porterov model základných piatich síl.....	33
3.4.3 Analýza vnútorného prostredia - 7 S faktorov firmy Mc Kinsey .....	36
3.5 Finančná analýza.....	40
3.5.1 Analýza súvahy – štruktúra aktív.....	41
3.5.2 Analýza súvahy – štruktúra pasív .....	43
3.5.3 Analýza výkazu ziskov a strát .....	46
3.5.4 Analýza ukazovateľov rentability .....	47
3.5.5 Analýza ukazovateľov aktivity .....	48
3.5.6 Analýza ukazovateľov zadlženosti .....	49
3.5.7 Analýza ukazovateľov likvidity a čistého pracovného kapitálu .....	50
3.5.8 Analýza ukazovateľov produktivity práce a miezd .....	51

3.6	Porovnanie výkonnosti podnikateľského subjektu ABC, s.r.o. s konkurenciou .....	52
3.6.1	Charakteristika odvetvia .....	52
3.6.2	Výber konkurenčných podnikov pre porovnanie.....	54
3.6.3	Popis konkurenčných podnikov .....	55
3.6.4	Vývoj tržieb .....	56
3.6.5	Vývoj a porovnanie ziskovej marže.....	60
3.6.6	Ukazovatele rentability .....	61
3.6.7	Du Pontov diagram .....	70
3.6.8	Ukazovatele aktivity .....	74
3.6.9	Ukazovatele zadlženosti .....	80
3.6.10	Ukazovatele likvidity .....	84
3.6.11	Čistý pracovný kapitál (Net Working Capital) .....	88
3.6.12	Metóda jednoduchého súčtu poradia .....	91
3.7	Analýza nákladov .....	93
3.8	Riadenie vzťahov so zákazníkmi .....	95
3.8.1	Riadenie pohľadávok (Credit management) .....	96
3.8.2	Analýza spokojnosti zákazníkov .....	97
3.9	Riadenie vzťahov so zamestnancami .....	100
3.10	Hodnotenie dodávateľov .....	102
3.11	SWOT analýza.....	105
4	ODPORÚČANIA A NÁVRHY NA UDRŽANIE VÝKONNOSTI PODNIKU .	108
4.1	Riadenie kurzového rizika.....	108
4.2	Riadenie pohľadávok .....	111
4.3	Riadenie zásob .....	115
4.4	Návrhy vyplývajúce zo strategickej analýzy.....	118
	ZÁVER .....	120
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....	122
	Odborné publikácie.....	122
	Internetové zdroje .....	125
	ZOZNAM TABULIEK .....	128
	ZOZNAM GRAFOV .....	131
	ZOZNAM OBRÁZKOV .....	133
	ZOZNAM SKRATIEK.....	134
	ZOZNAM PRÍLOH.....	136

# ÚVOD

V súčasnej dobe, ktorá je charakteristická rýchlymi zmenami podnikateľského prostredia, je výkonnosť podniku daná využitím konkurenčnej výhody. Aby podnik obstál v silnej konkurencii, musí reagovať na rýchlo sa meniace podmienky na danom trhu. Hodnotenie výkonnosti podniku je dôležité nie len pre vlastníkov a manažérov, ktorí hodnotia očakávania ohľadne návratnosti prostriedkov vložených do podnikania, ale aj pre zákazníkov, dodávateľov, banky a ďalšie záujmové skupiny, ktoré hodnotia bonitu firmy, platobnú schopnosť podniku. Pre vlastníkov je tiež nesmierne dôležité poznať výkonnosť svojej firmy v porovnaní s konkurenčnými podnikmi v odvetví a usilovať sa o jej trvalé zvyšovanie.

Táto diplomová práca sa zaoberá hodnotením výkonnosti vybraného podniku ABC, s.r.o., ktorý pôsobí na trhu so zdravotníckym materiálom. Hlavnou činnosťou podniku je dovoz a distribúcia zdravotníckeho materiálu a zdravotníckej techniky vysokej kvality pre zdravotnícke zariadenia a súkromných lekárov.

V úvodných kapitolách práce sú spracované teoretické východiská, ktoré sú zamerané na postupy hodnotenia výkonnosti podniku. Existuje celý rad metód hodnotiacich výkonnosť podniku – napríklad môže ísť o klasické ukazovatele finančnej analýzy. V súčasnej dobe sa však čoraz viac pristupuje k ukazovateľom založeným na princípe pridanej hodnoty, ktorými sú napríklad ekonomická pridaná hodnota, Balanced Scorecard alebo benchmarkig. Zhodnotenie výkonnosti pomocou vhodnej kombinácie týchto ukazovateľov by malo priniesť celkový pohľad na podnikové činnosti a ich vhodné riadenie zabezpečiť dlhodobo prosperujúci podnik.

V nasledujúcich častiach je charakterizovaná spoločnosť ABC, s.r.o. a vypracovaná jej strategická a finančná analýza. Prostredníctvom klasických ukazovateľov finančnej analýzy je výkonnosť podnikateľského subjektu ABC, s.r.o. porovnaná s tromi konkurenčnými podnikmi v odvetví.

Ďalšie kapitoly diplomovej práce sú venované analýze hospodárnosti podniku, riadeniu pohľadávok, analýze spokojnosti zákazníkov a zamestnancov spoločnosti a v neposlednom rade hodnoteniu dodávateľov.

V závere práce sú zhodnotené silné a slabé stránky výkonnosti podniku a navrhnuté vhodné odporúčania na udržanie, resp. zvýšenie výkonnosti podniku.

# 1 CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je zhodnotenie hospodárenia podniku ABC, s.r.o. počas sledovaného obdobia rokov 2008 až 2012 a komparácia výsledkov výkonnosti podniku s vybranými konkurenčnými podnikmi v odvetví. Závery vykonaných analýz budú slúžiť k formulácii návrhov a doporučení k udržaniu výkonnosti podniku.

## Čiastkové ciele diplomovej práce:

- spracovanie strategickej analýzy
- spracovanie finančnej analýzy
- porovnanie podniku s konkurenčnými podnikmi v danom odvetví
- zhodnotenie vykonaných analýz a určenie silných a slabých stránok spoločnosti
- vypracovanie doporučení a návrhov na udržanie výkonnosti podniku.

## K dosiahnutiu týchto cieľov budú využité metódy:

- metódy strategickej analýzy:
  - analýza SLEPT pre posúdenie vplyvu makroprostredia,
  - Porterov model základných piatich síl pre posúdenie dosiahnutia rentability v danom odvetví,
  - analýza faktorov 7 S firmy Mc Kinsey pre posúdenie faktorov úspechu vnútorného prostredia spoločnosti.
- metódy finančnej analýzy:
  - absolútne ukazovatele,
  - rozdielové ukazovatele (čistý pracovný kapitál),
  - pomerové ukazovatele (ukazovatele rentability, aktivity, zadlženosti, likvidity, produktivity),
  - logický rozklad pomerového ukazovateľa ROE – Du Pontova analýza.
- metódy medzipodnikového porovnania
- logické metódy (analýza, syntéza, porovnávanie, indukcia)

## **2 VÝKONNOSŤ A HODNOTOVÉ RIADENIE PODNIKU**

Šulák a Vacík (2003) definujú výkonnosť ako schopnosť firmy (podnikateľského subjektu) čo najlepšie zhodnotiť investičný kapitál vložený do jeho podnikateľských aktivít. Táto definícia vedie k názoru, že podnikateľsky výkonná je len tá firma, ktorá vykazuje dobré hospodárske výsledky.

Pod pojmom výkonnosti podniku môžeme tiež rozumieť veľkosť bankového konta, počet zamestnancov, image značky, podiel na trhu, schopnosť uspokojovať zákazníkov, mať spokojných a motivovaných zamestnancov, byť schopný platiť včas a riadne svojím veriteľom, obstať v silnej konkurencii. Každý subjekt, ktorý na trhu vystupuje, môže hodnotiť výkonnosť podniku inak – vlastník podľa splnenia očakávania ohľadne návratnosti svojich prostriedkov, vložených do podnikania, zákazník podľa uspokojenia svojich požiadaviek na výrobok alebo službu, ich cenu, rýchlosť dodania, podmienok platenia apod., dodávatelia a banky podľa schopnosti podniku splácať svoje záväzky, zamestnanci podľa výšky miezd a pracovných podmienok, štát podľa schopnosti platiť dane apod. Predpokladom pre rast výkonnosti podniku je jeho riadenie opierajúce sa o opakované merania. Samotné meranie vychádza z identifikácie kľúčových faktorov, ovplyvňujúcich výkonnosť podniku a aplikácia optimálneho systému meradiel odrážajúcich vzájomné väzby medzi aktivitami, úspešnosť ich prevedenia a ich vplyv na celkovú výkonnosť podniku. Len na základe efektívneho hodnotenia a riadenia výkonnosti sa dá dosiahnuť plnenie stanovených cieľov a zaistiť úspešný rozvoj podniku (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s. 13).

### **2.1 Meranie výkonnosti podniku**

Autor Wagner (2009) definuje pojem meranie ako priradenie hodnoty k určitej charakteristike skúmaného subjektu. Z pragmatického a užívateľského hľadiska je však vhodné chápať meranie ako proces, ktorého cieľom je zaistenie požadovanej informácie o skúmanom objekte pre užívateľa.

Hodnota podniku sa ukazuje ako výhodné meradlo výkonnosti podniku, pretože ako jediná vyžaduje k meraniu kompletne informácie. Tento prístup k riadeniu potom sleduje rast hodnoty ako základný cieľ podnikania a k jeho naplňovaniu sú smerované všetky aktivity podniku. Maximalizácia hodnoty znamená, že vedenie podniku sa musí usilovať o čo najväčší prínos pre vlastníkov v podobe rastúcej hodnoty ich vlastníckeho podielu (shareholder value). Dlhodobé dosahovanie hodnoty sa ale nedá dosiahnuť bez uspokojovania zákazníkov, veriteľov, zamestnancov a ďalších subjektov spätých s daným podnikaním, pri dodržiavaní etických princípov a spoločenskej zodpovednosti podniku (stakeholder value) (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s. 15).

Čistá súčasná hodnota z investičných projektov je základným kritériom úspešnosti firmy. Ak firma vytvára kladnú čistú súčasnú hodnotu, je úspešná. Veľkosť čistej súčasnej hodnoty ukazuje, o koľko sa zvýšilo bohatstvo vlastníkov firmy (NEUMAIEROVÁ, NEUMAIER, 2002, s. 15).

Vo svete je medzi odborníkmi reprezentovanými poradenskými firmami, univerzitnou sférou a manažermi podnikov vedená ostrá diskusia o voľbe najvhodnejšieho konceptu riadenia a merania výkonnosti podniku. Odborníci v ekonomickej sfére tak často hovoria o dvoch druhoch ukazovateľov: tzv. klasické (finančné, tradičné) ukazovatele (ROE, ROA, EPS, P/E,...) a tzv. ukazovatele založené na princípe pridanej hodnoty (EVA, CFROI, Shareholder Value,...) (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s.17).

## **2.2 Klasické (finančné, tradičné) ukazovatele finančnej výkonnosti podniku**

Najviac v súčasnosti používaný postup merania výkonnosti podniku vychádza z finančných ukazovateľov, posudzujúcich vývoj finančných tokov, príjmy a zmeny v majetku podnikateľských subjektov. V kontexte s ďalšími informáciami následne finančná analýza slúži ako jedno z východísk pre posúdenie rizika, zvlášť potom prevádzkového a finančného, ktoré hrá podstatnú rolu pri stanovení kapitalizačnej alebo diskontnej miery v jednotlivých modeloch využiteľných pre prepočet tržnej hodnoty spoločnosti. Finančné ukazovatele môžu byť vyjadrené v peňažných jednotkách, ale i v percentách, v jednotkách času, poprípade môžu byť bezrozmerné.

Za najrozšírenejšie typy ukazovateľov, ktoré sa používajú pri meraní finančnej výkonnosti sa dajú považovať (ŠULÁK, VACÍK, 2003, s. 11 – 17):

**1. Absolútne ukazovatele** – tvoria základné východisko pre spracovanie vlastnej analýzy výkonnosti. Absolútne ukazovatele dávajú predstavu o rozmere jednotlivých javov. Podľa toho, či vyjadrujú určitý stav alebo informujú o údajoch za určitý časový interval, hovoríme o veličinách stavových a tokových. Veličiny stavové tvoria obsah výkazu súvaha, kde k určitému dátumu je uvedená hodnota majetku a kapitálu. Naproti tomu účtovný výkaz ziskov a strát, tak isto i výkaz cash flow, uvádzajú veličiny tokové, t.j. napríklad koľko bolo dosiahnutých tržieb za uplynulé obdobie. Ďalej sa dajú z absolútnych ukazovateľov dopočítať vybrané charakteristiky tzv. rozdielových ukazovateľov (napr. čistý pracovný kapitál) (KISLINGEROVÁ, 1999, s. 49; ŠULÁK, VACÍK, 2003, s. 17).

**2. Pomerové ukazovatele** – charakterizujú vzájomný vzťah medzi dvoma položkami účtovných výkazov (dvoma absolútnymi ukazovateľmi) pomocou ich pomeru. Pomerové ukazovatele umožňujú získať rýchly a nenákladný obraz o základných finančných charakteristikách spoločnosti. Prax vyčlenila päť základných skupín všeobecne akceptovaných ukazovateľov, ktoré umožňujú vytvoriť základnú predstavu o finančnej výkonnosti analyzovaného subjektu (ŠULÁK, VACÍK, 2003, s. 17 - 18).

- Ukazovatele likvidity – vysvetľujú vzťah medzi obežnými aktívami a krátkodobými pasívami a schopnosť spoločnosti sa dostať včas ku svojim záväzkom.
- Ukazovatele aktivity (ukazovatele riadenia aktív) – merajú efektívnosť, s akou riadi firma svoje aktíva.
- Ukazovatele zadlženosti (ukazovatele riadenia dlhu) – merajú rozsah, v akom je firma financovaná cudzími zdrojmi a jej schopnosť pokryť svoje dlžné záväzky.
- Ukazovatele rentability – zobrazujú vplyv likvidity, riadenia aktív a riadenia dlhu na zisk firmy.
- Ukazovatele tržnej hodnoty – sú obrazom tržného ocenenia spoločnosti. Vzťahujú tržnú cenu akcií firmy k jej výnosom a k účtovnej hodnote akcie (BLAHA, JINDŘICHOVSKÁ, 1996, s. 52 – 53).

**3. Pyramídový rozklad** – pri pyramídovej sústave je kľúčový účel analýzy; od účelu sa odvíja vrchol, hlavné kritérium analýzy, ktoré je v ďalších postupových krokoch rozkladané na čiastkové činitele, ktorých zmyslom je vysvetliť zmenu chovania vrcholu (príkladom je sústava rozkladajúca vrcholový ukazovateľ ROA, ktorú používa vo svojich analýzach Ministerstvo priemyslu a obchodu) (KISLINGEROVÁ a kol., 2010, s. 79).

**4. Súhrnné ukazovatele** – predstavujú možnosť, ako súhrnne vyhodnotiť zdravie spoločnosti prostredníctvom jedného čísla. Tieto ukazovatele sa snažia v sebe zahrnúť všetky podstatné zložky finančnej analýzy, t.j. rentabilitu, likviditu, zadlženosť i štruktúru kapitálu. Navyše je jednotlivým zložkám ukazovateľa priradená váha, ktorá je odrazom jeho významnosti pre finančné zdravie spoločnosti (ŠULÁK, VACÍK, 2003, s. 18).

## **2.3 Slabé stránky finančnej analýzy**

K problematickým otázkam finančnej analýzy patrí predovšetkým vypovedajúca schopnosť účtovných výkazov. Verné zobrazenie skutočnosti vo výkazoch ovplyvňujú orientácia na historické účtovníctvo a vplyv inflácie.

Historické účtovníctvo neberie v úvahu zmeny tržných cien majetku, ignoruje zmeny kúpnej sily peňažnej jednotky a tým skresľuje výsledok hospodárenia bežného roku. Inflácia sa dotýka v rôznej miere všetkých aktív a pasív, má vplyv na i na výsledok hospodárenia (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s.42).

## **2.4 Ukazovatele výkonnosti podniku založené na princípe pridanej hodnoty**

Na základe kritiky klasických ukazovateľov vznikajú a v podnikovej praxi postupne udomácňujú nové prístupy k meraniu a riadeniu výkonnosti podniku.



Ukazovateľ založený na princípe pridanej hodnoty by mal spĺňať nasledujúce kritéria (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s.43):

- vykazovať čo najužšiu väzbu na hodnotu akcií (shareholder value),
- umožňovať využitie čo najviac informácií a údajov poskytovaných účtovníctvom, vrátane ukazovateľov, ktoré sú na účtovných údajoch postavené,
- zahrňovať kalkuláciu rizika a brať do úvahy rozsah viazaného kapitálu,
- umožňovať hodnotenie výkonnosti a zároveň i ocenenie podnikov,
- umožňovať jasnú a prehľadnú identifikáciu jeho väzby na všetky úrovne riadenia,
- podporovať riadenie hodnoty.

Nájsť ukazovateľ výkonnosti, ktorý by vyhovел všetkým uvedeným požiadavkám je ťažké. V nasledujúcich podkapitolách budú uvedené tie ukazovatele a koncepty riadenia výkonnosti, ktoré sú vo svete podnikovej praxe najrozšírenejšie (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s.43).

## **2.5 Ekonomická pridaná hodnota – EVA (Economic Value Added)**

Ukazovateľ EVA preferuje ekonomický zisk, t.j. zisk tvorený rozdielom medzi výnosmi kapitálu a ekonomickými nákladmi, teda nákladmi, ktoré okrem účtovných nákladov zahŕňajú i tzv. oportunitné náklady (ZALAI a kol., 2002, s. 68). Ukazovateľ EVA meria, ako spoločnosť za dané obdobie prispela svojimi aktivitami k zvýšeniu či zníženiu hodnoty pre svojich vlastníkov (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s.52).

Základný spôsob výpočtu EVA je (REŽŇÁKOVÁ a kol., 2010, s.14 – 15):

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot CE$$

kde EVA (Economic Value Added) je ekonomická pridaná hodnota, NOPAT (Net Operating Profit After Tax) je prevádzkový zisk po zdanení, WACC (Weighted Average Costs of Capital) sú priemerné vážené náklady na kapitál, CE (Capital Employed) je kapitál používaný k financovaniu prevádzkovo nutného majetku, potrebného k dosiahnutiu NOPAT. Namiesto CE sa v niektorých prípadoch používa i označenie NOA (Net Operating Assets), t.j. kapitál použitý k financovaniu prevádzkovo nutného majetku.

Iným spôsobom výpočtu ukazovateľa EVA je (REŽŇÁKOVÁ a kol., 2010, s. 15):

$$EVA = (RONA - WACC) \cdot CE$$

kde RONA (Return on Net Operating Assets) je výnosnosť investovaného prevádzkovo nutného kapitálu.

Výpočet vstupných veličín je možné uskutočniť takto (ZALAI a kol., 2002, s. 69):

$$WACC = r_d \cdot (1 - t) \cdot \frac{D}{CE} + r_e \cdot \frac{E}{CE}$$

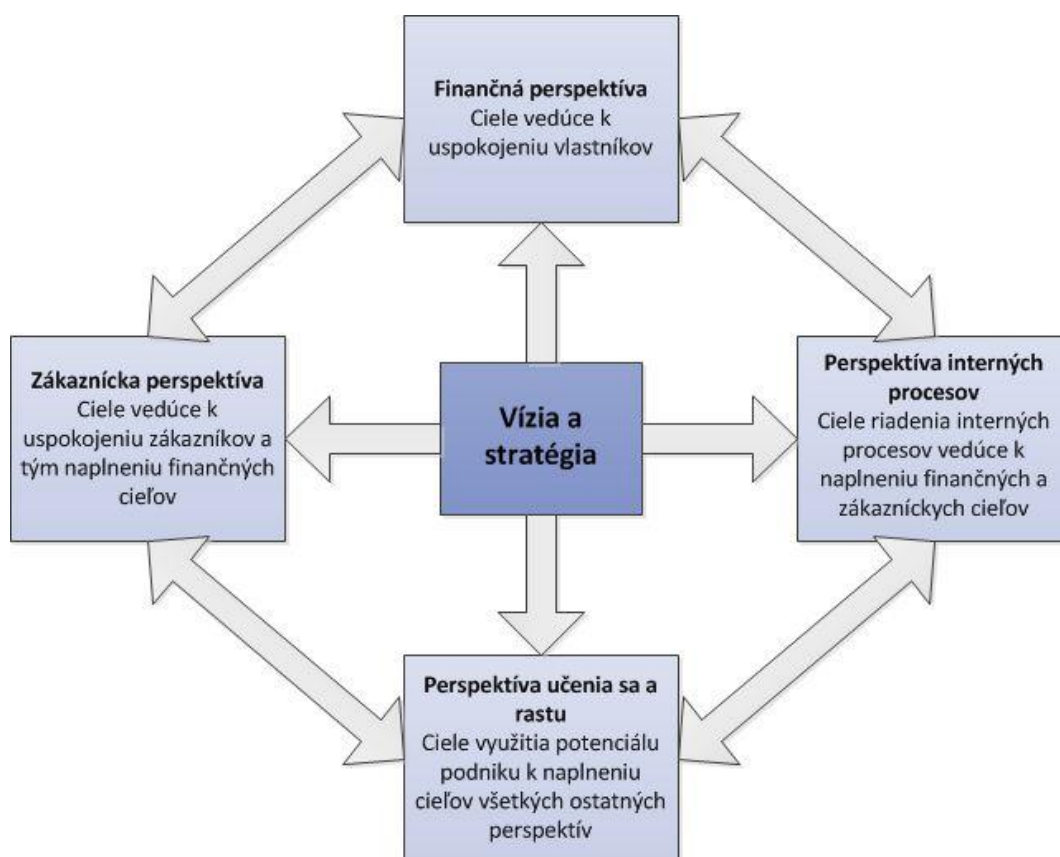
kde  $r_d$  sú náklady na úročený cudzí kapitál (úroková miera),  $D$  je úročený cudzí kapitál,  $E$  je vlastný kapitál,  $r_e$  sú náklady na vlastný kapitál.

Z definície ukazovateľa je zrejmé, že je žiaduce, aby ukazovateľ ekonomická pridaná hodnota nadobúdal kladné hodnoty. Faktory, ktoré ovplyvňujú jeho výšku vyplývajú z dekompozície tohto ukazovateľa. Sú to hlavne (REŽŇÁKOVÁ a kol., 2010, s. 15):

- tržby,
- prevádzková marža, t.j. rozdiel tržieb a prevádzkových výnosov,
- náklady kapitálu, ktoré závisia na riziku podnikania, štruktúre kapitálu (t.j. na miere zadlženia) a zladenosti doby používania,
- investovaný kapitál do hospodárskej činnosti.

## 2.6 Balanced Scorecard

Najrozšírenejším a najprepracovanejším systémom hodnotenia podnikov je systém Balanced Scorecard (BSC) vytvorený autormi Kaplanom a Nortonom (KISLINGEROVÁ, 2011, s.188). BSC dopĺňa finančné meradlá minulej výkonnosti o nové meradlá hybných síl budúcej výkonnosti. Ciele a meradlá BSC vychádzajú z vízie a stratégie podniku a sledujú jeho výkonnosť zo štyroch perspektív: finančnej, zákazníckej, interných procesov, učenia sa a rastu. Tieto štyri perspektívy potom tvoria rámec BSC (KAPLAN, NORTON, 2000, s. 19).



**Obrázok 1: Perspektívy konceptu Balanced Scorecard a jeho prepojenie s víziou a stratégiou podniku** (Upravené autorom podľa PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s.196)

Hlavným prínosom autorov BSC je jednoduchý, prehľadný a pritom komplexný prístup k interpretácii vízie a stratégie firmy formou cieľov, ukazovateľov a opatrení pre rozvoj základných perspektív rozvoja výkonnosti firmy (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, s. 35).

### 2.6.1 Perspektívy konceptu Balanced Scorecard

#### Finančná perspektíva

V perspektíve finančnej ide o sledovanie spokojnosti vlastníkov – uspokojovanie ich záujmov v podobe adekvátneho zhodnocovania vložených prostriedkov (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s.195). Finančné ciele a meradlá musia plniť úlohy: jednak definujú finančnú výkonnosť očakávanú od stratégie, jednak slúžia ku zhodnoteniu cieľov a meradiel všetkých ostatných perspektív BSC.

Finančné ciele sa môžu v jednotlivých fázach životného cyklu podnikateľskej jednotky veľmi líšiť. Všeobecne rozlišujeme fázy podniku: rast, udržanie a najväčšie výnosy (zber). Všetky tri stratégie zodpovedajú trom finančným oblastiam, ktoré ich podporujú (KAPLAN, NORTON, 2000, s. 49 – 51, SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, s. 51 - 52):

- rast obratu a mix výrobkov/ služieb – týkajú sa rozširovania ponuky výrobkov a služieb, získavania nových zákazníkov a trhov, zmeny mixu výrobkov a služieb, ktoré by znamenali hodnotnejšiu ponuku a nové stanovenie cien,
- znižovanie nákladov/ zvyšovanie produktivity – cieľom je snaha o zníženie priamych nákladov na výrobky a služby, zníženie nepriamych nákladov a zdieľanie zdrojov s ostatnými jednotkami,
- využitie zdrojov/ investičná stratégia – manažéri sa pokúšajú znížiť potrebu pracovného kapitálu nutného k podpore objemu a mixu obchodných prípadov, manažéri sa ďalej usilujú o lepšie využitie stálych aktív získavaním nových zákaziek pre kapacitne nevyužitú zdroje, efektívnejšie spotrebúvať nedostatkové zdroje a zbavovať sa tých, ktoré neprinášajú dostatočné výnosy.

Finančná perspektíva BSC umožňuje managementu definovať nielen metódu, podľa ktorej sa bude posudzovať, či je podnikanie z dlhodobého hľadiska úspešné, ale tiež premenné nevyhnutné pre stanovenie a sledovanie dlhodobých cieľov (KAPLAN, NORTON, 2000, s. 60).

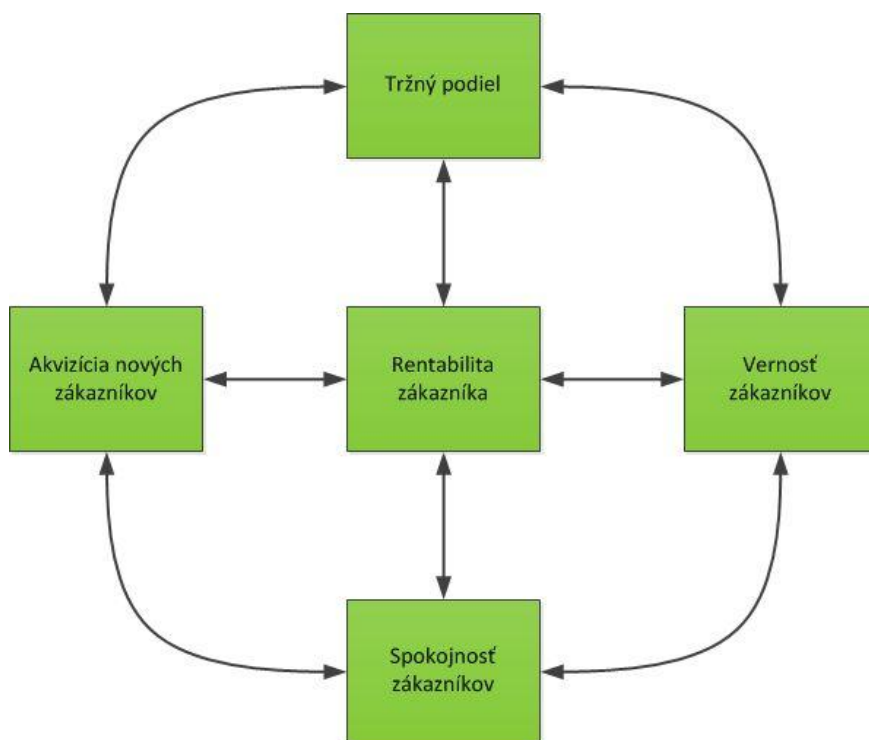
Do základného súboru ukazovateľov finančnej výkonnosti podniku patrí ROE – rentabilita vlastného kapitálu, ROA – rentabilita celkových aktív, ROCE – rentabilita dlhodobých zdrojov, prevádzkový cash flow, EVA – ekonomická pridaná hodnota (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, s. 52 – 54).

### **Zákaznícka perspektíva**

V perspektíve zákazníckej ide o sledovanie spokojnosti zákazníkov, teda úrovne uspokojovania ich záujmov takým spôsobom, aby pre ne firma bola tým najlepším dodávateľom, ktorého budú vždy preferovať. Patrí sem práca s trhom, t.j. úroveň marketingu (NEUMAIEROVÁ, NEUMAIER, 2002, s. 157 – 158). Podniky vykonávajú identifikáciu cieľových segmentov zákazníkov a trhov, na ktorých sú

konkurencieschopný. Podnik sa snaží merať hlavné výsledkové ukazovatele tejto oblasti, ktorými sú (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, s. 60):

- tržný podiel firmy na vymedzenom cieľovom trhu, vyjadruje sa obvykle v % alebo tiež počtom predaných jednotiek,
- vernosť zákazníkov – meria počet zákazníkov, ktorí majú k podniku dlhodobý vzťah, vyjadruje sa spravidla % z celkového počtu zákazníkov,
- akvizícia nových zákazníkov - meria prírastok nových zákazníkov získaných podnikom v absolútnom alebo relatívnom vyjadrení,
- spokojnosť zákazníkov – je vyjadrená indexom spokojnosti vypočítaným z hodnotenia zákazníkov podľa zadaných kritérií hodnôt pre zákazníka,
- rentabilita zákazníkov – meria čistý zisk alebo stratu určitého zákazníka, alebo skupiny zákazníkov pri zohľadnení všetkých nákladov a jedno rázových výhod, ktoré boli poskytnuté.

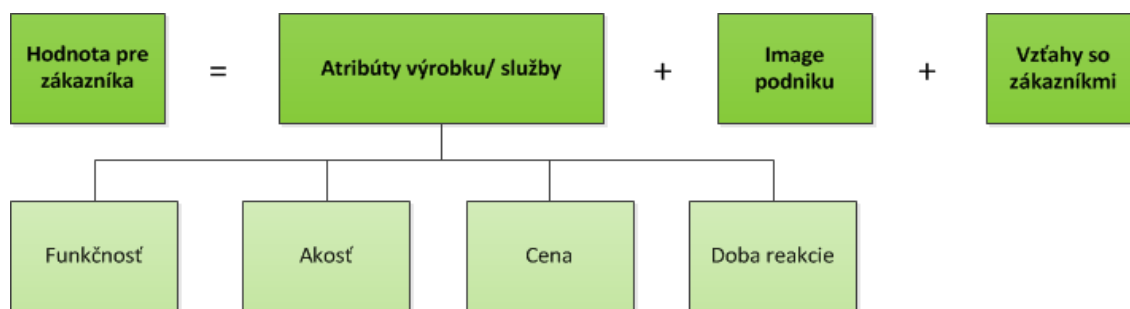


Obrázok 2: Základné skupiny ukazovateľov perspektívy predaja a ich kauzálne väzby

(Upravené autorom podľa SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, s.60)

Spokojnosť zákazníkov rastie, ak rastie hodnota pre zákazníka pri výrobkoch a službách, ktoré mu podnik ponúka. Za hlavné faktory hodnoty pre zákazníka sú považované (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, s. 61):

- vlastnosti výrobkov a služieb (funkčnosť, cena, kvalita),
- vzťahy so zákazníkmi (presnosť dodávok, pružnosť, kvalita servisu, atď.),
- image a reputácia podniku.



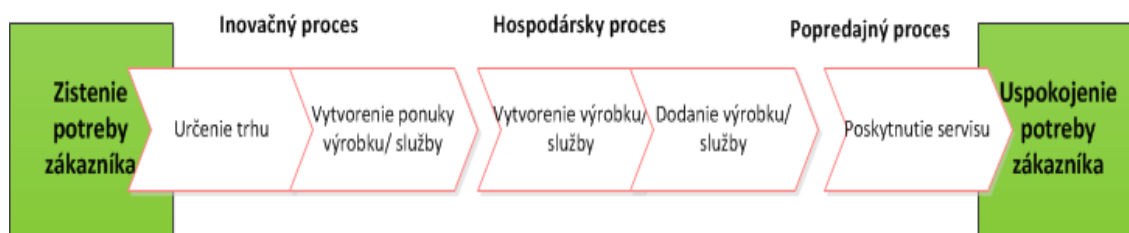
**Obrázok 3: Všeobecný model štruktúry hodnoty pre zákazníka**

(Upravené autorom podľa KAPLAN, NORTON, 2000, s.70)

### Perspektíva interných procesov

Podnikové procesy je treba triediť a organizovať tak, aby výstup podniku mal parametre požadované zákazníkmi a pritom bol uskutočnený čo najhospodárnejšie, tzn. s najpriaznivejším pomerom vzťahu vstup/ výstup. To znamená sústrediť sa na interný hodnotový reťazec pozostávajúci z (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s. 196, SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, s.77 - 82):

- inovačného procesu, v rámci ktorého sú hľadané možnosti zlepšovania užitočnosti výrobkov z hľadiska potrieb zákazníkov. Sledujú a vyhodnocujú sa informácie o nových príležitostiach a požiadavkách a na základe toho sú navrhované a vyvíjané alebo zlepšované výrobky (príklad ukazovateľa: % predaja nových výrobkov z celkového predaja),
- hospodárskeho procesu, ktorý začína objednávkou a končí dodávkou výrobku zákazníkovi. Je sledovaná a vyhodnocovaná dĺžka trvania a spoľahlivosť prevádzkového procesu, kvalita procesu a samozrejme náklady na proces (príklad ukazovateľa: efektívnosť výrobného cyklu, počet reklamácií),
- po predajného procesu, ktorý zahŕňa vysporiadanie inkasa za predané výrobky a zaistenie rýchleho, spoľahlivého a dostupného servisu (príklad: cena opravy).



**Obrázok 4: Všeobecný model hodnotového reťazca BSC**

(Upravené autorom podľa KAPLAN, NORTON, 2000, s.89)

### **Perspektíva učenia sa a rastu**

V perspektíve učenia sa a rastu je sledovaná spokojnosť zamestnancov, ktorí sú vykonávatelia firemných procesov a plnitelia vôle vlastníka a prianí zákazníkov. V tejto súvislosti je treba zvyšovať úroveň lojality zamestnancov a ich schopnosti byť nositeľmi činov tvorivej povahy, inovácií (NEUMAIEROVÁ, NEUMAIER, 2002, s. 160). Ciele v perspektíve učenia sa a rastu sú hybnými silami pre dosiahnutie skvelých výstupov v prvých troch perspektívach BSC (KAPLAN, NORTON, 2000, s.112).

Väčšina vyspelých podnikov používa pre meranie plnenia cieľov v personálnej oblasti tri základné výsledkové ukazovatele a to: ukazovateľ spokojnosti zamestnancov, ukazovateľ vernosti zamestnancov a ukazovateľ produktivity zamestnancov. Hybné sily vývoja spokojnosti zamestnancov sú potom: rekvalifikácia zamestnancov a pracovná klíma (jeho dobrá úroveň je v mnohých prípadoch rozhodujúcim faktorom vývoja spokojnosti zamestnancov) (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, s.86 – 87).

Perspektíva učenia sa a rastu zabezpečuje podmienky pre rozvoj firmy, pretože ide o strategické investície do budúcnosti. Sú profilované budúce dispozície firmy. Zamestnanci sú hybnými silami výkonnosti firmy a tá by mala zaistiť ich spokojnosť – predpoklad pre ich vysokú výkonnosť a lojalitu (NEUMAIEROVÁ, NEUMAIER, 2002, s. 161).

### **2.6.2 Vytvorenie strategickej mapy**

Autori koncepcie BSC predostielajú, že pre úspešnú aplikáciu BSC do systému riadenia podniku je užitočné vytvorenie strategickej mapy, kedy sú pre každú zo základných perspektív zvolené merítka, plánované hodnoty merítok a hybné sily schopné hodnoty merítok ovplyvniť. Z mapy musí byť jasné, čo je potrebné urobiť a kto je zodpovedný za dosiahnutie plánovaných hodnôt. Veľmi dôležitý je správny výber merítok, pretože naň je potom napojený systém odmeňovania (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s. 197). Strategická mapa obsahuje (NEUMAIEROVÁ, NEUMAIER, 2002, s. 162):

- definovanie strategických cieľov minimálne v štyroch perspektívach,
- definovanie strategických výstupných merítok (ukazovateľov) pre všetky strategické ciele; definovanie hybných síl strategických výstupných merítok,
- vyváženie strategických výstupných merítok a hybných síl nestrategickými (diagnostickými) merítkami, ktoré monitorujú, či nie sú strategické merítka dosahované nežiaducim spôsobom,
- definovanie reťazca príčinných väzieb: prepojenie cieľov firmy (súčasných a budúcich; strategických, taktických a operatívnych; čiastkových a celkových); prepojenie (súvislosti) ukazovateľov (finančných a nefinančných; krátkodobých a dlhodobých výsledkov; celo firemných a vnútro firemných); prepojenie ukazovateľov a ich hybné sily.

### **2.6.3 Implementácia programu BSC**

Štruktúra postupových krokov modelu implementácie BSC obsahuje: zhodnotenie pripravenosti firmy, formuláciu a odsúhlasenie zadania projektu; vytvorenie organizačného, personálneho a informačného zabezpečenia projektu; analýza a doplnenie základných strategických dokumentov; odvodenie kľúčových strategických cieľov a návrh merných veličín (ukazovateľov); stanovenie cieľových hodnôt ukazovateľov a návrh súboru strategických operácií; zjednotenie systémových meraní pre ISO 9000/ 2000 a BSC; rozšírenie implementácie BSC na všetky organizačné jednotky a stupne riadenia; zaistenie plynulej integrácie BSC do systému riadenia podniku (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, s.124 – 125).

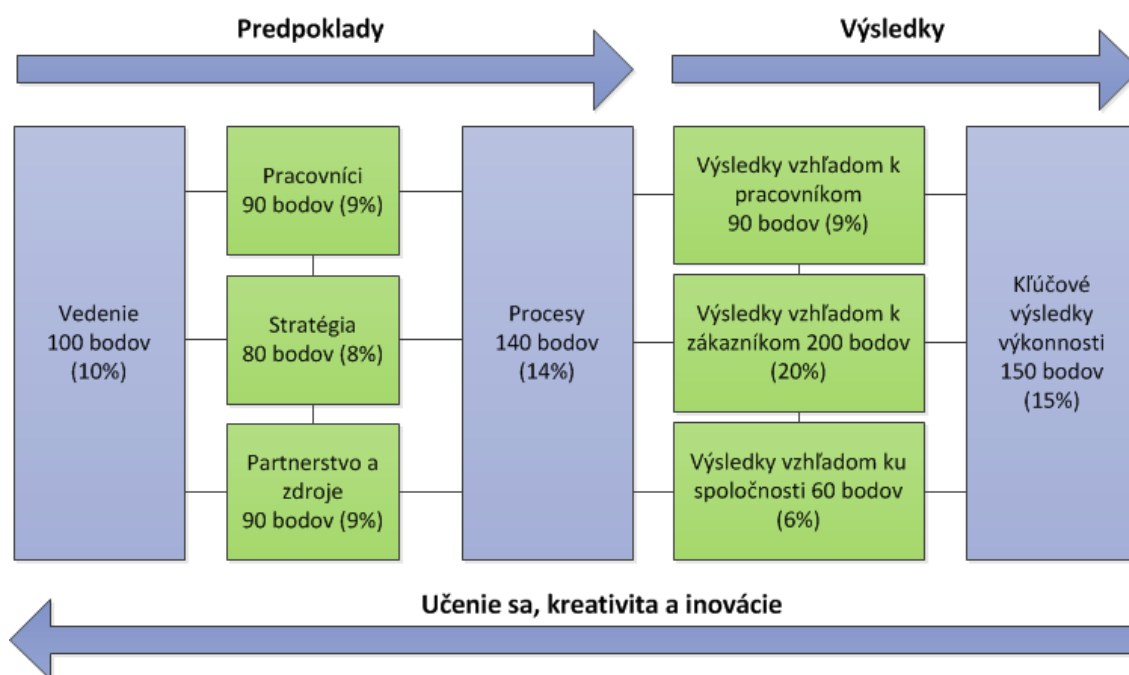


## 2.7 EFQM Model Excellence

Prístupom BSC sa inšpiroval Európsky model podnikateľskej úspešnosti (EFQM Excellence Model) (NEUMAIEROVÁ, NEUMAIER, 2002, s. 170). Model vznikol ako nástroj pre úspešné riadenie firiem a jeho prostredníctvom dochádza rovnako k cielenému a systematickému uspokojovaniu potrieb zákazníkov spoločnosti. Tým plynule nadväzuje na systém certifikácií ISO 9000, ktorý kladie dôraz na procesné riadenie podniku, na meranie výsledkov týchto procesov a neustále zlepšovanie vo firme (ŠULÁK, VACÍK, 2003, s. 89).

Model EFQM má deväť oblastí alebo hlavných kritérií. Prvých päť vytvára predpoklady pre to, aby spoločnosť bola úspešná, v ostatných štyroch sa firma hodnotí z hľadiska výsledkov alebo cieľov, ktorých chcela dosiahnuť. V tejto päťici kritérií náleží vodcovská rola vedeniu spoločnosti, pretože manažéri tvoria firemnú stratégiu a plány, obstarávajú finančné, materiálne zdroje, pracujú s ľudským kapitálom. Výsledky spoločnosť hodnotí predovšetkým s ohľadom na zákazníka, ktorému model prikladá najväčšiu váhu. Hodnotí sa však i spokojnosť zamestnancov a vzťah firmy k okoliu, kde pôsobí. Ide teda o komplexnú analýzu. Model má umožniť odhaliť slabé stránky v spoločnosti a efektívne využívať stránky silné. Pritom, aké oblasti pre zlepšovanie si spoločnosť stanoví, záleží na jej vrcholovom vedení a súvisí s víziou a stratégiou (ŠULÁK, VACÍK, 2003, s. 90).

Pri implementácii modelu EFQM prebieha seba hodnotenie firmy a benchmarking. Seba hodnotiaca správa podlieha ďalšej úrovni hodnotenia týmom odborných expertov vyškolených EFQM v Bruseli alebo Združením pre cenu ČR za akosť, ktorá združuje auditorov s potrebnou licenciou Európskej nadácie EFQM. Dosiahnutím certifikátu EFQM získava firma vstupenku medzi „vyvolených“, ktorí sa môžu uchádzať o významné zákazky. Aby bola firma dobre ohodnotená, musí v hodnotení získať aspoň 400 až 500 bodov z 1000 (NEUMAIEROVÁ, NEUMAIER, 2002, s. 170).



**Obrázok 5: EFQM Model Excellence** (Upravené autorom podľa SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, s. 142)

## 2.8 Benchmarking

Benchmarking je sústavný, systematický proces zameriavajúci sa na porovnávanie vlastného podniku so špičkovými svetovými firmami. Porovnávajú sa štruktúry, procesy, ich efektívnosť i kvalita a konkurencieschopnosť produktov a služieb s cieľom zdokonalenia vlastnej firmy (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, s.19). Pri meraní a posudzovaní výkonnosti aktuálne skúmanej činnosti sa používa podobnosť jej znakov s iným, známym alebo dopredu popísaným, tzv. referenčným priebehom činnosti (WAGNER, 2009, s. 61). Benchmarking ako proces môžeme rozdeliť do niekoľkých krokov (SYNEK, KOPKÁNÉ, KUBÁLKOVÁ, 2009, s. 203, PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s. 206):

1. stanoviť ciele a určiť oblasti pre porovnanie,
2. zvoliť organizácie pre porovnanie,
3. zber údajov pre porovnanie,
4. analýza a interpretácia dát,
5. odvodenie cieľov špecifických pre podnik,
6. navrhnuť a implementovať zlepšovací program,
7. sledovať zlepšovanie.

Na základe predmetu porovnávania rozlišujeme tri základné prístupy:

- výkonový benchmarking – ide o porovnávanie finančných alebo iných údajov (napr. tržná pozícia, ekonomický rast, konkurenčná výhoda a pod.); ide o spôsob identifikovania rozdielu vo výkonnosti medzi subjektmi vykonávajúcimi benchmarking,
- procesný benchmarking – meria individuálnu výkonnosť procesu a jeho funkčnosť (napr. trvanie výrobného cyklu, kapacitu výroby, využitie zdrojov a pod.); porovnanie prebieha oproti spoločnostiam, ktoré sú vo vykonávaní konkrétnych porovnávacích procesov vodcami; procesný benchmarking hľadá „najlepšie praktiky“ (best practices) pri vykonávaní jednotlivých procesov,
- strategický benchmarking – ide o proces identifikácie výkonnosti a štandardov na úrovni svetovej triedy, ktorý sa snaží určiť rozdiely v konkurencieschopnosti (napr. využitie zdrojov a znalostí, poskytovanie produktov a služieb a pod.), jeho výsledkom je vytváranie vhodných stratégií pre to, aby firma udržala na trhu svoju pozíciu a ďalej sa rozvíjala (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s. 207).

Jedným z dôležitých rozhodnutí pred zahájením benchmarkingu je voľba vhodného partnera pre porovnávanie. Z hľadiska potenciálnych partnerov sa dajú rozlišovať nasledujúce typy benchmarkingu:

- interný benchmarking – zahŕňa detailné štúdium vlastného podniku, analýzu určitých procesov v jednotlivých pobočkách, oddeleniach alebo sesterských firmách vykonávajúcich obdobné aktivity s cieľom definovať najlepší proces;
- konkurenčný benchmarking – spočíva v meraní a porovnávaní činnosti podniku oproti konkurencii,
- funkčný (procedurálny) benchmarking – interné funkcie sú porovnané s rovnakými funkciami v najlepších externých firmách/ jednotkách, pričom nezáleží, či pôsobia v rovnakom odvetví (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s. 207 - 208, SYNEK, KOPKÁNÉ, KUBÁLKOVÁ, 2009, s. 203).

### **3 HODNOTENIE VÝKONNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU A POROVNANIE S KONKURENCIOU**

Kapitola je venovaná charakteristike podnikateľského subjektu ABC, s.r.o. a jeho strategickej a finančnej analýze. Následne budú analyzované všetky oblasti hospodárenia podniku – rentability, aktivity, zadlženosti, likvidity a produktivity práce a výsledky porovnané s konkurenčnými podnikmi v odvetví.

#### **3.1 Charakteristika spoločnosti ABC, s.r.o.**

Spoločnosť ABC, s.r.o. pôsobí na českom trhu od roku 1992. Náplňou činnosti je predovšetkým dovoz a distribúcia zdravotníckeho materiálu a techniky vysokej kvality. Rovnako spoločnosť vyhľadáva nové alebo inovované výrobky ako pre nemocničné zariadenia, tak pre súkromných lekárov. Súčasne nemenej významnou činnosťou, ktorou sa spoločnosť zaoberá je usporadúvanie odborných prednášok a sympózií zameraných na špecifické oblasti v zdravotníctve. Firma sa zúčastňuje celého radu domácich i zahraničných kongresov a seminárov. Snahou spoločnosti je tiež podporovať vzdelávanie lekárov a zdravotných sestier v ich oboroch, s následnou výmenou informácií medzi odbornou verejnosťou. Vzhľadom k dlhotrvajúcej spolupráci so zahraničnými firmami sa firma zaoberá odborným poradenstvom a podieľa sa na výskume a vývoji zdravotníckych výrobkov.

#### **3.2 Zákazníci a distribučná sieť**

Vedenie spoločnosti sídli v Brne, odkiaľ sa vybavujú všetky objednávky. V dôsledku rozvoja spoločnosti bola v roku 2000 založená pražská pobočka firmy, ktorá sídli priamo v areály Fakultnej nemocnice v Motole a v roku 2009 aj slovenská firma ABC Slovakia, s.r.o. Distribučná sieť firmy pokrýva celé územie Českej a Slovenskej republiky. Spoločnosť operuje z väčšej 75% časti na domácom trhu a z menšej 25% časti na zahraničnom trhu. Zákazníkmi spoločnosti sú nemocničné zariadenia, súkromné kliniky a súkromní lekári, lekárne a v malom pomere veterinárne ambulancie a potravinárske zariadenia.

Počet zákazníkov je približne jeden tisíc. Spoločnosť majoritne dodáva zdravotnícky materiál a zdravotnícku techniku vyššie uvedeným koncovým zákazníkom (business-to-customer – B2C) a to v pomere približne 75% zo všetkých dodávok. Firma ďalej tovar dodáva spoločnostiam, ktoré ho kupujú za účelom ďalšieho predaja. Trh business-to-business – B2B tvorí pre spoločnosť približne 25% všetkých dodávok.

### **3.3 Produktové portfólio**

Spoločnosť ABC, s.r.o. ponúka svojim klientom širokú škálu zdravotníckej techniky a zdravotníckych potrieb, ktoré sú používané v anesteziológii, chirurgii, neurochirurgii, rádiológii, gynekológii, ortopédii, urológii, atď. Dôležitou súčasťou činnosti podniku je intenzívna participácia na vývoji nových možností liečby rakoviny, napríklad technológia NanoKnife.

### **3.4 Strategická analýza**

Podkapitola je venovaná analýze vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti. Pre analýzu vonkajšieho prostredia bude využitá SLEPT analýza a Porterova analýza. Pre posúdenie vnútorného prostredia spoločnosti bude aplikovaný na spoločnosť model 7S firmy MC Kinsey.

#### **3.4.1 Analýza vplyvu makroprostredia - SLEPT analýza**

SLEPT analýza je dôležitým nástrojom poznania ekonomického prostredia, ktoré ovplyvňuje každú firmu. Vonkajšie prostredie každej spoločnosti je jedinečné a ovplyvňujú ho faktory sociálne, legislatívne, ekonomické, politické a technologické. Cieľom analýzy je identifikácia a analýza tých zložiek okolia podniku, ktoré pre podnik znamenajú príležitosť alebo hrozbu.

#### Sociálne faktory

Súčasná možnosť poskytovať kvalitné zdravotnícke prostriedky pre zdravotníctvo Českej republiky sú prioritou firmy.

Spoločnosť ABC, s.r.o. dodáva zdravotnícky materiál a zdravotnícke prístroje do nemocníc, súkromným lekárom a súkromným fyzickým osobám. Očakávaným efektom by malo byť zlepšenie zdravotného stavu obyvateľstva a skvalitnenie života pacientov. Medzi sociálne faktory obyvateľstva ČR patria starnutie populácie, zvýšený výskyt niektorých civilizačných chorôb, ako sú rakovina, kardiovaskulárne choroby, alergie, psychické poruchy následkom stresu a vysokého tempa pracovného zaťaženia, zhoršenie životného prostredia, a iné. Na druhej strane v popredí hodnotového rebríčka sa nachádza zdravie občanov a rodina, čo zvyšuje nároky na zdravotnú starostlivosť. Zvýšenie komfortu pacienta pomocou kvalitných zdravotníckych pomôcok, môže pacienta vrátiť do pracovného procesu, čo je prospešné pre neho samého, jeho rodinu, ale tiež pre celú spoločnosť. Kvalitné zdravotnícke prístroje pomáhajú navrátiť zdravie pacientom a tiež ich vrátiť do bežného i pracovného života. Spoločnosť ABC, s.r.o. venuje veľkú pozornosť novým technológiám a prostredníctvom svojich vysokokvalifikovaných pracovníkov je schopná zabezpečiť požiadavky odberateľov. Odberatelia sú v mnohých prípadoch ochotní rešpektovať aj zvýšené ceny tovarov, pokiaľ sa jedná o kvalitnejšie, výkonnejšie prístroje, resp. pomôcky a zabezpečí im to návratnosť vynaložených prostriedkov. Zvýšenie komfortu je pre pacienta dôvodom ochoty priplácať si za kvalitnejšiu, poisťovňou nehradenú zdravotnícku pomôcku. Sociálne faktory sú motivujúce pre firmu z dôvodu vyšších nárokov zo strany odberateľov, a tým aj vyšších možností rozvoja firmy.

#### Legislatívne faktory

Spoločnosť sa riadi aktuálnymi daňovými úpravami, legislatívnymi obmedzeniami a inými právnymi úpravami vzťahujúcimi sa k predmetu podnikania.

Trh so zdravotníckymi prostriedkami upravuje zákon 123/2000 Sb. o zdravotníckych prostriedkoch a o zmene niektorých súvisiacich zákonov. ABC, s.r.o. pri dovoze a distribúcii tovaru musí dbať na to, že na trh môže byť uvedený len zdravotnícky prostriedok, u ktorého bola stanoveným spôsobom posúdená zhoda jeho vlastností so základnými požiadavkami stanovenými zvláštnymi právnymi predpismi (nariadenia vlády, smernice), prostriedky musia byť opatrené označením CE, výrobca alebo splnomocnený zástupca vydal písomné prehlásenie o zhode a sú k nemu priložené informácie o jeho bezpečnom použití v českom jazyku. Zákazkové zdravotnícke

prostriedky nesmú byť opatrené označením CE. Spoločnosť ďalej zaistuje u zdravotníckeho prostriedku posúdenie zhody postupov a úkonov, ktoré sú uvedené v príslušnom právnom predpise. Pri zdravotníckych prostriedkoch klasifikačnej triedy I sterilné/ merajúce, IIB a III spoločnosť vydáva prehlásenie o zhode na základe certifikátu s vyhovujúcim výsledkom vydaným notifikovanou osobou (O léčích.cz). Výrobcovia zdravotníckych prostriedkov poskytujú spoločnosti všetky potrebné dokumenty.

Spoločnosť má rovnako povinnosť registrácie zdravotníckych zariadení a prostriedkov pre použitie v nemocničnej starostlivosti do „číselníka VZP“. Tie sú buď súčasťou tzv. PMAT – teda priameho materiálu spotrebovaného pri zdravotníckom výkone a sú hradené priamo s výkonom alebo sú zdravotnícke prostriedky súčasťou tzv. ZUM – zvlášť účtovaný materiál, ktorý sa dá použiť k presne stanoveným zdravotníckym výkonom. Výšku úhrady zdravotníckych prostriedkov stanovuje príloha č. 3 zákona č. 48/97 o všeobecnom zdravotnom poistení. Úhrada týchto zdravotníckych prostriedkov sa stanoví na základe finančných a množstvových limitov, na ktoré má pacient právo za určité obdobie (Ústav veřejného zdravotnictví a medicínského práva 1. LF UK v Praze, 2006 - 2014).

Spoločnosť používa obe daňové sadzby, 15% a 21%, pri fakturácii podľa druhu zdravotníckeho materiálu alebo prístroja.

### Ekonomické faktory

Európska únia reguluje trh so zdravotníckymi prostriedkami. Na jednej strane sleduje ochranu zdravia ľudí, na strane druhej sa jeho pomocou snaží vytvoriť podmienky pre hospodársku súťaž (Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2010). Spoločnosťou poskytované zdravotnícke prostriedky podliehajú režimu vecne usmerňovaných cien. Vecne usmerňované ceny spočívajú v tom, že rozdiel medzi kúpnu a predajnou cenou nesmie byť väčší ako ekonomicky oprávnený náklad (Ústav veřejného zdravotnictví a medicínského práva 1. LF UK v Praze, 2006 – 2014).

Podnik dováža tovar zo zahraničia. Medzi najvýznamnejších dodávateľov patria štáty juhovýchodnej Ázie. Tovar sa preto pri vstupe do únie preclieva. Pri obchodovaní so zahraničím firma sleduje aktuálny vývoj menového kurzu a najčastejšie obchoduje menami USD, EUR a CZK.

Firma vykonáva väčšie jedno rázové nákupy pre vyjednanie lepšej ceny s dodávateľmi. Napriek tomu má firma vysoké kurzové straty, ktoré sú zrejmé z položky ostatné finančné náklady výkazu ziskov a strát. Kurzové straty spoločnosti sa za obdobie rokov 2008 až 2012 pohybujú od jedného milióna do 3,5 milióna českých korún. Zahraničným dodávateľom spoločnosť platí v mene americký dolár a euro, ktoré sú zamieňané za českú korunu.

Zvýšenie daňovej sadzby z pridanej hodnoty od januára 2013 zo 14 na 15% a z 20 na 21% pre udržanie schodku štátneho rozpočtu, znamenalo pre spoločnosť ABC, s.r.o. fakturovať s vyššími daňovými sadzbami. V tomto období sa konkurenčné spoločnosti pôsobiace na trhu so zdravotníckym materiálom predbiehali, ktorá firma dokáže čo najdlhšie poskytnúť zákazníkom rovnaké ceny, na aké boli zvyknutí, ako obrovskú konkurenčnú výhodu.

Očakávania do budúcnosti:

- cenová stabilita – priemerná ročná inflácia by nemala prekročiť 1,5 – 2%,
- stabilita devízového kurzu českej koruny voči euru bude zabezpečená za podmienky, že vývoj kurzu nebude smerovať k devalvácií koruny,
- dlhodobé úrokové sadzby majú byť stabilné v porovnaní s úrokovou mierou štátov únie, v ktorých je zavedené euro, resp. úrokové sadzby ČR budú kopírovať ich trend.

Do budúcnosti je pre firmu veľmi dôležité sledovať vývoj týchto ekonomických faktorov a prispôbiť im svoju obchodnú politiku. Ak by napriek očakávaniam došlo k zmene vývoja inflácie, spoločnosť na to musí brať ohľad pri svojej cenovej politike. Vývoj inflácie ovplyvňuje pohyb cenovej hladiny základných strategických surovín ako ropa, zemný plyn, energie. Prípadný rast inflácie do budúcnosti spôsobí rast výrobných nákladov, následne rast nákupných cien od výrobcu a nárast cien tovarov od spoločnosti ABC, s.r.o. Dôsledkom by bolo zníženie kúpyschopnosti obyvateľstva, čo sa prejaví v znížení dopytu a spotreby. Zvýšený dopyt zákazníkov v budúcnosti vyvolá rovnako zvýšenie cien tovarov. Úroková sadzba bude rásť alebo sa pohybovať v rozsahu očakávanej miery inflácie. Na úrokovú sadzbu má priamy vplyv centrálna banka a plní funkciu regulátora.



### Politické faktory

Spoločnosť ovplyvňuje politická situácia v krajine, či už ide o politickú stabilitu, formu vlády, politickú stranu pri moci a jej postoj voči privátnym a zahraničným investíciám, postoj voči privátnemu sektoru, či vzťahu štátu s ostatnými krajinami a politický vplyv rôznych skupín. Vstup Českej republiky do Európskej únie prinieslo pre firmu otvorenejší trh na obchodovanie. Rovnako budúci prechod českej koruny na euro odstráni všetky kurzové straty pri nákupe tovaru od zahraničných dodávateľov obchodujúcich menou euro.

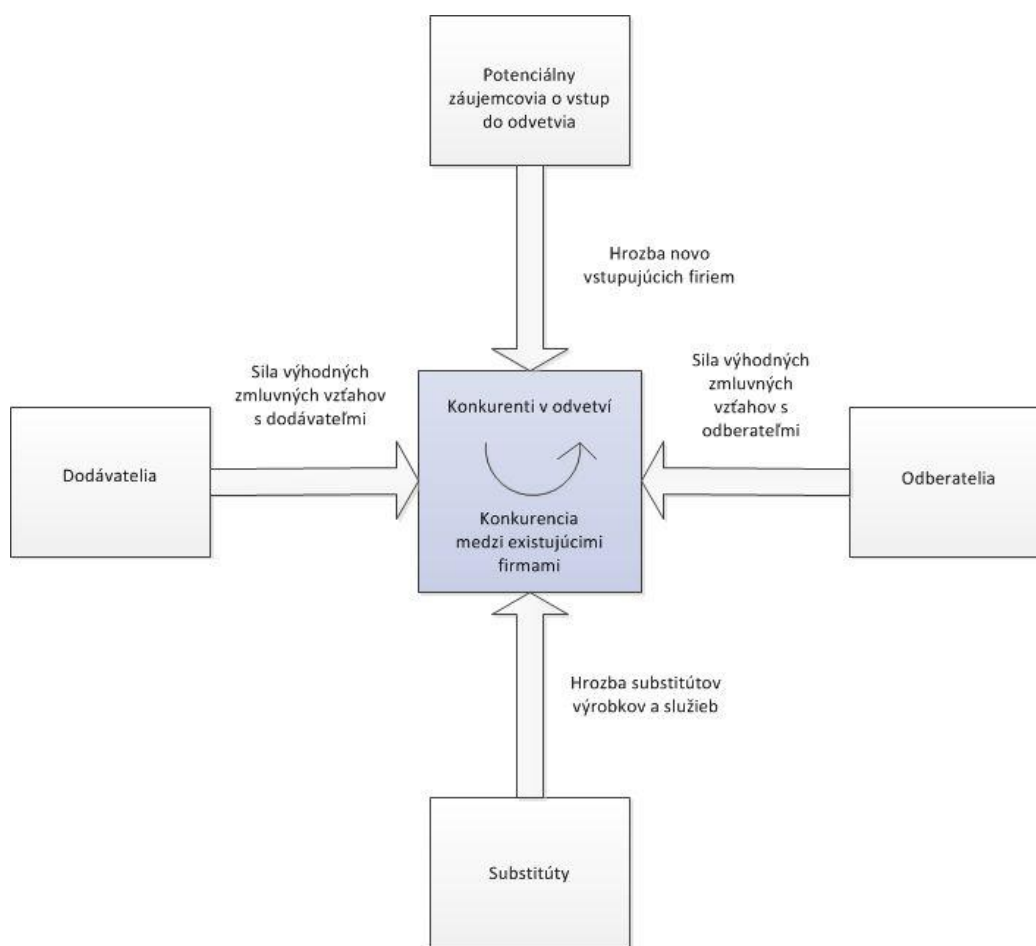
### Technologické faktory

Spoločnosť ABC, s.r.o. si je vedomá, že priemysel so zdravotníckymi prostriedkami sa radí medzi jeden z najinovatívnejších, s priemerným životným cyklom tovaru len 18 mesiacov. Po tomto období sú k dispozícii inovované a vylepšené technológie a firma je preto pod neustálym tlakom dodávok inovovaných výrobkov najvyššej kvality pre svojich odberateľov (European commission, 2014).

Firma disponuje na mieru implementovaným informačným systémom, ktorý poskytuje spoločnosti nevyhnutné informácie a zabezpečenie vysokej úrovne služieb pre zákazníkov.

### **3.4.2 Analýza konkurenčných síl - Porterov model základných piatich síl**

Porterov model základných piatich síl determinuje možnosti podniku dosiahnuť rentabilitu v danom obore. Päť konkurenčných síl v odvetví sú konkurenti v odvetví, potenciálne novo vstupujúce firmy, dodávatelia, odberatelia a substitúty.



**Obrázok 6: Päť konkurenčných síl podľa Portera**

(Upravené autorom podľa SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, s.8)

### Konkurenti v odvetví

Priemysel je tvorený len niekoľkými veľkými spoločnosťami a veľkým počtom malých firiem dodávajúcich zdravotnícky materiál a preto je priemysel veľmi rozmanitý. Najväčšie podiely na trhu zastávajú obchodné podniky B. Braun Medical, s.r.o., MARTEK MEDICAL a.s. a výrobné spoločnosti Lohman & Rauscher, s.r.o., HARTMANN-RICO a.s..

Pre spoločnosť ABC, s.r.o. je dôležitý segment dodávok zdravotníckeho materiálu a okrem vyššie zmienených firiem čelia konkurencii aj menších podnikov, napríklad Promedica Praha Group, a.s., Mediform, spol. s r.o. alebo Medial spol. s r.o. Tieto spoločnosti ako najbližší konkurenti budú v ďalších kapitolách práce porovnané s analyzovanou spoločnosťou pre zistenie postavenia firmy na trhu.

Vysoká kvalita, najnovšie technológie, diferenciácia, cena, poskytované služby, záručný a pozáručný servis sú faktory ovplyvňujúce výber zákazníkov. Faktor diferenciácie je jeden z najdôležitejších a spoločnosť ABC, s.r.o. sa môže pochváliť niekoľkými zdravotníckymi prístrojmi, ktoré na slovenskom a českom trhu výhradne dodáva iba sama.

#### Potenciálny záujemcovia o vstup do odvetvia

Trh so zdravotníckym materiálom je relatívne pokrytý dostatkom kvalitných spoločností v tomto odvetví, ktoré ponúkajú kvalitné produkty, tovary a špičkové služby. Bariéry vstupu na trh sú minimálne. Prístup nových spoločností dodávajúcich zdravotnícke prostriedky na trh Českej republiky umožňuje známka CE, ktorú vydávajú v členských krajinách EU tzv. notified body (notifikovaná osoba), čo sú de facto certifikované poverené priemyslové skúšobne, ktoré posudzujú, či výrobok plní funkciu, na ktorú je vyrobený a či je bezpečný. ABC, s.r.o. neovplyvní vstup nového konkurenta do odvetvia, ale je v jej silách sledovať aktuálnu situáciu na trhu a brániť sa priamej konkurencii, kde dôležitú úlohu môže zohrať práve diferenciácia tovarov.

#### Dodávatelia

Spoločnosť ABC, s.r.o. má časť dodávateľov z Európy a časť z juhovýchodnej Ázie. Zmenený dodávatelia dodávajú svoje produkty do celého sveta a ich rastúce portfólio odberateľov im umožňuje vyjednávať lepšie podmienky. Firma sa nenachádza vo vyslovene slabej pozícii voči dodávateľom, čo potvrdí aj finančná analýza v nasledujúcich kapitolách. Firma sa preto snaží vyjednávať čo najvýhodnejšie zmluvy so svojimi dodávateľmi pri spoločných stretnutiach a udržiavať najužšie vzťahy.

#### Odberatelia

Vyjednávací sila odberateľov je vysoká. Na trhu je dostatok spoločností dodávajúcich kvalitné výrobky s vysokou úrovňou ponúkaných služieb. Štátne zdravotnícke zariadenia sú z časti obmedzené rozpočtom, ktorý majú k dispozícii. Podľa zdroja UZIS najväčšie náklady nemocníc sú personálne náklady, ktoré rastú k 50% a náklady na zdravotnícke technológie tvoria 7-8% s klesajúcou tendenciou (Česká asociace dodavatelů zdravotnických prostředků, 2013).

Požiadavky odberateľov na tovar sú najvyššia kvalita, najmodernejšie použité technológie, vysoká diferenciácia pri stálom tlaku na znižovanie cien.

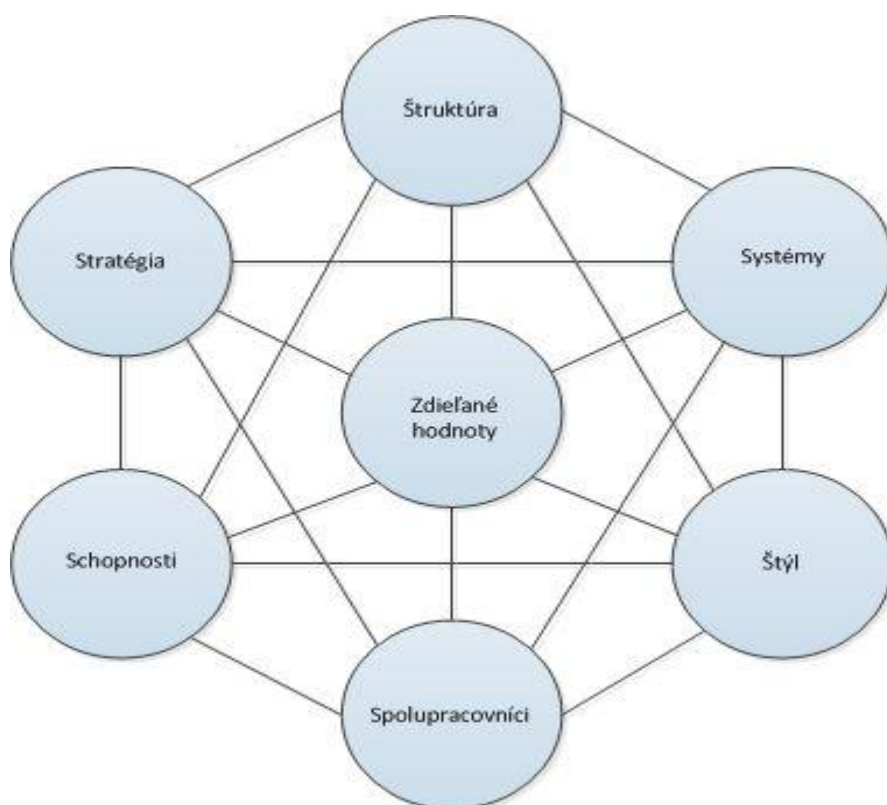
ABC, s.r.o. ďalej aktívne vyhľadáva a zúčastňuje sa celého radu výberových konaní vyhlasovaných nemocnicami a zdravotníckymi zariadeniami. Výhra spoločnosti zabezpečuje dlhodobé kontrakty dodávok zdravotníckeho materiálu podľa vopred stanovených zmluvných podmienok.

### Substitúty

Hrozba substitútov pre spoločnosť je veľká. Ako príklad je možné uviesť, že ak nemocnice ako hlavní odberatelia uprednostnia tabletkovú formu liekov pred injekčnou, zníži sa tým spotreba injekčných striekačiek a náklady nemocnice. Na firmu ABC, s.r.o. to má negatívny dopad z dôvodu, že poklesne dopyt po injekčných striekačkách a s tým súvisiace tržby.

### **3.4.3 Analýza vnútorného prostredia - 7 S faktorov firmy Mc Kinsey**

Medzi hlavné faktory úspechu patrí stratégia a štruktúra firmy, spolupracovníci vo firme, ich schopnosti (vedomosti), štýl riadenia firmy, systémy a postupy vo firme, zdieľané hodnoty (kultúra) firmy. Tieto faktory úspechu definujú rámec „7 S faktorov“ firmy Mc Kinsey (RAIS, DOSKOČIL, 2007, s.12).



**Obrázok 7: Rámec „7 S faktorov“ firmy Mc. Kinsey**

(Upravené autorom podľa RAIS, DOSKOČIL, 2007, s.12)

### Stratégia

Stratégia firmy vychádza z vízií firmy a z poslania firmy (RAIS, DOSKOČIL, 2007, s.12). Základným cieľom podnikateľského strategického riadenia managementu podniku je dosiahnutie konkurenčnej výhody v porovnaní s ostatnými firmami na trhu so zdravotníckym materiálom pri lepšom využití vnútorných zdrojov podniku, zefektívnením práce a minimalizáciou dodacích lehôt. Cieľom spoločnosti je spokojnosť zákazníkov a spokojnosť ostatných záujmových skupín (stakeholders) – to znamená vlastníkov firmy, managementu a ostatných pracovníkov firmy, orgánov miestnej správy, obchodných partnerov, zástupcov štátu a bánk.

V súčasnosti má spoločnosť na úrovni obchodnej stratégie tieto ciele:

- podporiť predaj nízko obrátových položiek a znížiť tým viazanosť kapitálu v zásobách,
- zvýšiť tržby z predaja tovarov, zvýšiť ziskové marže predávaných tovarov a zvýšiť obrát zásob
- aktívne vyhľadávať a zúčastňovať sa výberových konaní vyhlasovaných nemocnicami
- vyhľadávať nových potenciálnych zákazníkov, prehľbovať a udržiavať úzke vzťahy so súčasnými odberateľmi.
- vyhľadávať nových potenciálnych výrobcov v záujme zvýšenia ponuky inovovaných výrobkov

Management spoločnosti si je vedomý vývoja prostredia na makroekonomickej úrovni i úrovni odvetvia a preto svoju budúcu stratégiu plánuje zamerať na zdravotnícke prístroje, ktoré spoločnosť predáva alebo požičiava do nemocníc za účelom lekárskeho zákroku. Práve zdravotnícke prístroje najviac podliehajú a budú podliehať technologickému pokroku a ére informačných technológií. Jedným z cieľov spoločnosti do budúcnosti bude sledovať najnovšie technológie a držať krok s rýchlo sa rozvíjajúcou informačnou érou.

### Štruktúra

Diagram organizačnej štruktúry spoločnosti uvedený v prílohe diplomovej práce má líniovo štábne usporiadanie. Organizačná štruktúra zachováva výhodnosť jednotného vedenia, ktoré zabezpečuje jednoduché riadenie, zodpovednosť a rýchlosť rozhodovania. Zároveň rešpektuje potrebu špecializácie a odbornosti riadenia v jednotlivých útvaroch (štáboch). Jednotlivé útvary sú podriadené vedeniu spoločnosti a poskytujú mu svoje výborné znalosti problematiky, služby a podporu pre rozhodovanie. Obchodné oddelenie spoločnosti ako jediné prechádza svojou štruktúrou do divizionálneho usporiadania. Obchodní zástupcovia sú rozdelení do divízií podľa druhu ponúkaných tovarov a služieb a podľa geografického pokrytia trhu. Podľa druhu ponúkaného tovaru majú divízie vlastného manažéra, ktorý usmerňuje a riadi chod divízií.

### Informačné systémy

Spoločnosť ABC, s.r.o. používa dva typy podnikových informačných systémov. Informačný systém ABRA G3 je na mieru implementovaný kompletný ekonomický software, obsahujúci vnútropodnikové účtovníctvo, mzdové účtovníctvo, skladové hospodárstvo. Software ďalej obsahuje všetky podpory potrebné pre zadanie prijatých objednávok, prijatých faktúr, fakturáciu zákazníkom Českej republiky, vydávanie objednávok, podporu pre nákupné oddelenie, všetky informácie o tovaroch, zákazníkoch pre marketingové a obchodné oddelenie a ďalšie. Firma na konci roku 2013 ďalej investovala do nadstavby a aktualizácií tohto informačného systému. Informačný systém MONEY S3 zabezpečuje plynulú prevádzku týkajúcu sa obchodov pre slovenský trh. Firma sa pohybuje v oblastiach, v ktorých je využitie nehmotného majetku nevyhnutnosťou. Využívanie technológií na vysokej úrovni má pre firmu nezastupiteľnú úlohu, ktorá jej zabezpečuje vyššiu konkurencieschopnosť. Existencia softwaru je tiež podmienkou získania certifikátu ISO. Firma je držiteľom certifikátu ISO 9001 a ISO 14 000.

### Štýl riadenia

Firma má 18 zamestnancov a v spoločnosti je presadzovaný demokratický štýl riadenia. Zamestnanci sú oboznámení so stratégiou spoločnosti a každý zamestnanec sa podieľa svojou prácou a dosahovaním čiastkových cieľov na napĺňaní tejto stratégie. Riaditeľ spoločnosti dáva podriadeným možnosť vyjadriť sa, deleguje značnú časť svojich právomocí, ponecháva si však svoju zodpovednosť v konečných rozhodnutiach. Komunikácia v rámci spoločnosti je obojsmerná.

### Spolupracovníci

Firma dosahuje výborné výsledky a vysokú produktivitu práce aj vďaka utuženému kolektívu. V spoločnosti s malým počtom zamestnancov vládne priateľská atmosféra a vedenie spoločnosti sa snaží zabezpečovať a udržiavať dobrú pracovnú klímu, motivačný systém odmeňovania, čo priaznivo pôsobí na spokojnosť zamestnancov a tým na lojalitu a vernosť zamestnancov spoločnosti.

### Zdieľané hodnoty

Vo firme je rozvinutá firemná kultúra a je postavená na hodnotách, ktoré sú pozitívne prijímané zamestnancami spoločnosti. Zamestnanci prijatím a stotožnením sa s podnikovou kultúrou a zdieľanými hodnotami naplňajú poslanie firmy.

### Schopnosti

Firma kladie veľký dôraz na schopnosti a vedomosti pracovníkov už pri ich výbere, resp. nástupe do zamestnania. Dôraz je kladený na dobré vedomosti, profesionalitu, samostatnosť a možnosť rozvíjania potenciálu v podobe vlastných iniciatív v prospech podniku. Spoločnosť ABC, s.r.o. venuje veľkú pozornosť systematickému školeniu svojich zamestnancov a vynakladá nemalé finančné prostriedky, aby svojim zamestnancom zabezpečila dostatok informácií, vedomostí pre prácu v rýchlo sa vyvíjajúcom prostredí na trhu so zdravotníckym materiálom, ďalej zabezpečila profesionálne znalosti v oblasti produktového portfólia, nových technológií, vývoja v oblasti zdravotníckeho materiálu, informovanosť pri zmenách zákonov a legislatív.

## **3.5 Finančná analýza**

Finančná analýza patrí k významným nástrojom finančného riadenia, hodnotí minulý a súčasný vývoj hospodárenia z rôznych pohľadov. Východiskovým zdrojom dát pre finančnú analýzu je výročná správa spoločnosti a z nej hlavne finančné výkazy, súvaha (bilancia) a výkaz ziskov a strát (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s. 26, KISLINGEROVÁ, HNILICA, 2005, s.17). V nasledujúcich podkapitolách bude vykonaná analýza majetkovej a kapitálovej štruktúry podniku, výkazu ziskov a strát a budú vyhodnotené všetky oblasti hospodárenia – rentability, aktivity, zadlženosti, likvidity a produktivity práce.



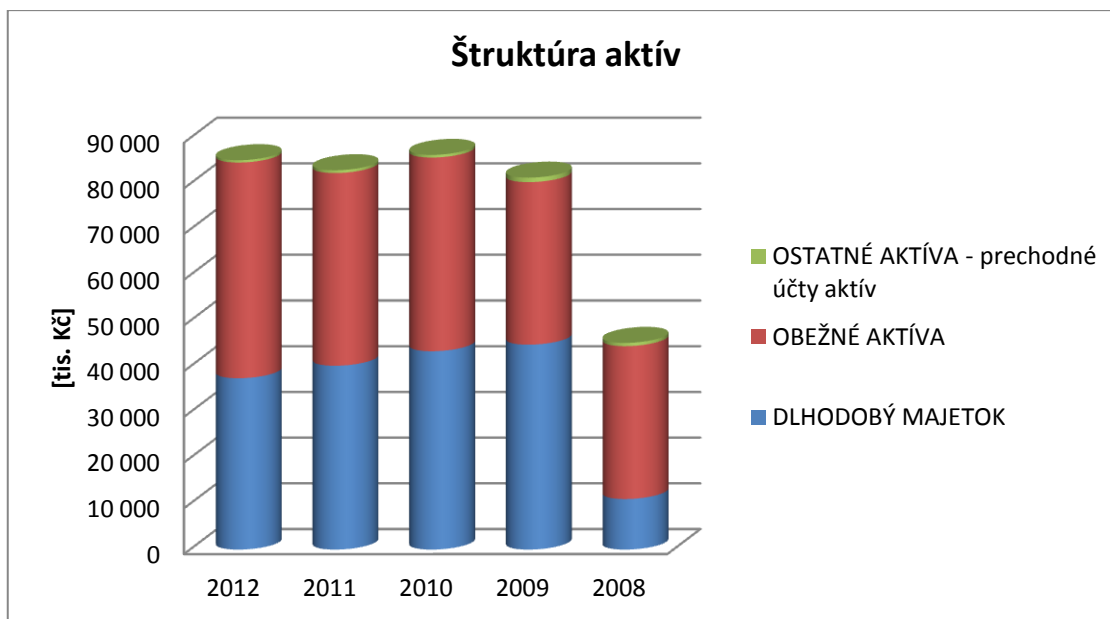
### 3.5.1 Analýza súvahy – štruktúra aktív

**Tabuľka 1: Majetková štruktúra podniku v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločnosti)

AKTÍVA k 30.6. (tis. Kč)		2012	2011	2010	2009	2008
		Netto	Netto	Netto	Netto	Netto
	AKTÍVA CELKOM	85 184	82 991	86 346	81 372	45 219
A.	POHĽADÁVKY ZA UPÍSANÝ VLASTNÝ KAPITÁL	0	0	0	0	0
B.	DLHODOBÝ MAJETOK	37 485	40 219	43 391	44 827	11 056
B.I.	Dlhodobý nehmotný majetok	45	97	150	0	0
B.II.	Dlhodobý hmotný majetok	37 440	40 122	43 241	44 827	11 056
B.III.	Dlhodobý finančný majetok	0	0	0	0	0
C.	OBEŽNÉ AKTÍVA	47 186	42 156	42 379	35 557	33 447
C.I.	Zásoby	23 793	19 819	17 732	14 431	12 281
C.II.	Dlhodobé pohľadávky	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohľadávky	21 996	24 682	23 106	18 280	18 065
C.IV.	Finančný majetok	1 397	-2 345	1 541	2 846	3 101
D.	OSTATNÉ AKTÍVA	513	616	576	988	716
D.I.	Časové rozlíšenie	513	616	576	988	716

Celkové aktíva spoločnosti za sledované obdobie rokov 2008 až 2012 vzrástli o 88% a dosahujú hodnotu takmer 85,2 mil. Kč v roku 2012. Celková bilančná suma má rastúci trend, ale oproti rokom predchádzajúcim výrazne pomalším tempom. Najzásadnejší nárast nastal v roku 2009 oproti roku 2008 a to o 80% v absolútnom vyjadrení o 36,1 mil. Kč a bol spôsobený výstavbou vlastných priestorov spoločnosti. Nedokončený dlhodobý hmotný majetok sa následne v roku 2010 premietol do dlhodobého majetku vo forme stavieb. Spoločnosť sa v tomto roku presťahovala z prenajatých priestorov do vlastnej administratívnej budovy. Stavby tvoria takmer 37% a pozemky, na ktorých stoja, takmer 8% z celkových aktív. Z dlhodobého majetku spoločnosť ďalej disponuje samostatnými hnuteľnými vecami a súbormi hnuteľných vecí vo forme automobilov pre obchodných zástupcov, na rozvoz tovaru a pre vedenie spoločnosti. Hodnota tohto majetku od roku 2008 medziročne klesá o 25% a v roku 2012 dosahuje hodnotu 1,8 mil. Kč.

Spoločnosť nasťahovaním sa do nových priestorov investovala do nového softwaru 180 tis. Kč. Hodnota dlhodobého majetku sa v posledných sledovaných rokoch (2010 – 2012) medziročne znižuje o 7%. Pokles je spôsobený opotrebovaním stavieb, vozidiel a softwaru. Tento pokles nie je nutné hodnotiť negatívne, pretože 37% celkového majetku tvoria stavby, ktoré sú nové a preto sa neznižuje produkčný potenciál podniku. Na strane obežného majetku došlo k výraznému rastu zásob počas celého obdobia, poklesu krátkodobých pohľadávok, hlavne vplyvom podpoložky pohľadávky z obchodných vzťahov a k výraznému poklesu finančného majetku. Hodnota obežných aktív v roku 2012 má hodnotu takmer 47,2 mil. Kč. Zásoby spoločnosti v sledovanom období (2009 – 2012) rastú v medziročných prírastkoch 17,5%, 22,9%, 11,8% a 20,1% a v roku 2012 majú hodnotu 23,8 mil. Kč. V roku 2012 zásoby tvoria 28% celkových aktív. V podniku je vysoký stav zásob a problémom je aj ich nedostatočný obrat. Vysoký podiel na celkovej bilančnej sume tvoria aj krátkodobé pohľadávky, ktoré v roku 2012 tvoria 25,8% celkových aktív. Krátkodobé pohľadávky v poslednom analyzovanom roku 2012 poklesli o 10,9% oproti roku 2011 a ich hodnota dosahuje takmer 22 mil. Kč. Tento pokles bol spôsobený poklesom pohľadávok z obchodných vzťahov poklesom daňových pohľadávok štátu. Krátkodobý finančný majetok tvoril v roku 2008 6,9% celkového majetku a v roku 2012 tento podiel poklesol na 0,6%. Pokles krátkodobého finančného majetku je spôsobený výrazným poklesom peňazí na účtoch v bankách a peniazmi v pokladni. Nárast zásob, pokles krátkodobých pohľadávok a pokles krátkodobého finančného majetku znižujú celkovú likviditu podniku. V prípade ostatných aktív došlo iba k miernym zmenám (relatívne i absolútne). Ostatné aktíva sú tvorené nákladmi budúcich období.



**Graf 1: Vývoj štruktúry aktív v rokoch 2008 – 2012**

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločnosti)

Na celkovej výške majetku v rokoch (2009 – 2012) sa podieľal dlhodobý majetok, ktorý tvoril 55% až 44% hodnoty celkových aktív a obežné aktíva, ktoré tvorili analogicky 44% až 55% hodnoty celkových aktív. Inak to bolo v roku 2008, keď sa dlhodobý majetok podieľal na celkových aktívach 24,4% a obežný majetok 74%. Ostatné aktíva tvorili priemerne len 0,7% celkových aktív.

### **3.5.2 Analýza súvahy – štruktúra pasív**

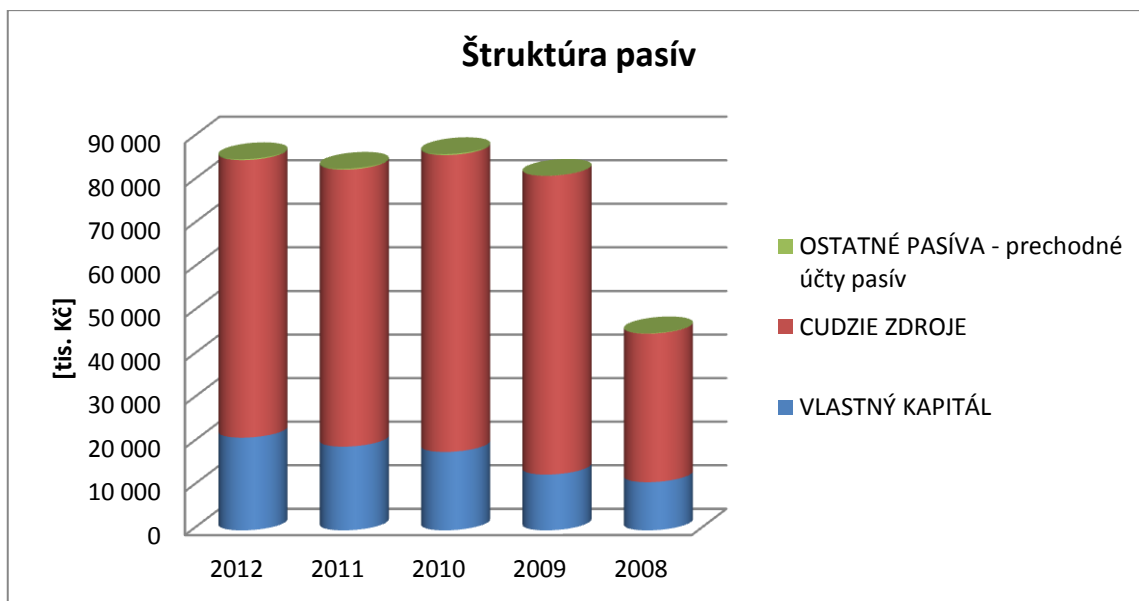
Vlastný kapitál má za sledované obdobie rastúcu tendenciu a v roku 2012 dosahuje hodnotu 21,3 mil. Kč. Najväčší nárast vlastného kapitálu bol dosiahnutý prevažne rastom hospodárskeho výsledku minulých rokov a súčasne vzrástol aj výsledok hospodárenia bežného účtovného obdobia. Výsledok hospodárenia bežného účtovného obdobia však v priebehu rokov kolíše a vykazuje aj značné poklesy (v roku 2011 o 75,6%; -3,9 mil. Kč oproti roku 2010). Výsledok hospodárenia minulých rokov spoločnosť ponecháva v nerozdelenom zisku.

Cudzie zdroje v roku 2009 výrazne vzrástli o 101%, v absolútnom vyjadrení o 34,5 mil. Kč, oproti roku 2008.

Nárast cudzích zdrojov bol spôsobený rastom dlhodobých bankových úverov, ktoré vznikli z potreby financovania prebiehajúcej výstavby novej administratívnej budovy. V roku 2012 tvorili dlhodobé bankové úvery 26,6% celkových zdrojov a krátkodobé bankové úvery 5,9% z celkových zdrojov. Najväčší podiel na cudzích zdrojoch majú krátkodobé záväzky, ktoré tvoria 46,5% až 71,4% celkových zdrojov za sledované obdobie rokov 2008 až 2012. Krátkodobé záväzky sú tvorené predovšetkým záväzkami z obchodných vzťahov, ktoré majú rastúci trend, ale oproti minulému obdobiu rastú výrazne pomalším tempom. Dlhodobé záväzky nepresahujú hranicu 3% celkových zdrojov.

**Tabuľka 2: Zdroje krytia podniku v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločnosti)

<b>PASÍVA k 30.6. (tis. Kč)</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>PASÍVA CELKOM</b>	85 184	82 991	86 347	81 372	45 219
<b>VLASTNÝ KAPITÁL</b>	21 272	19 215	17 998	12 802	11 056
Základný kapitál	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Rezervné fondy a ostatné fondy zo zisku	74	74	74	74	74
Hospodársky výsledok minulých rokov	17 771	16 621	11 478	9 732	4 576
Výsledok hospodárenia bežného účtovného obdobia (+/-)	2 177	1 270	5 196	1746	5156
<b>CUDZIE ZDROJE</b>	63 690	63 563	68 117	68 554	34 079
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlhodobé záväzky	1 386	1 845	2 041	2 380	0
Krátkodobé záväzky	39 606	41 596	40 734	38 660	32 297
Bankové úvery a výpomoci	22 698	20 122	25 342	27 514	1 782
<b>OSTATNÉ PASÍVA</b>	222	213	232	16	84
Časové rozlíšenie	222	213	232	16	84



**Graf 2: Vývoj štruktúry pasív v rokoch 2008 – 2012**

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločnosti)

Zdroje krytia majetku sú tvorené z prevažnej časti cudzími zdrojmi, ktoré tvoria 74,8% až 84,2% celkových zdrojov. Ich hodnota je tvorená krátkodobými záväzkami (hlavne záväzkami z obchodných vzťahov) a bankovými úvermi a výpomocami (hlavne dlhodobými bankovými úvermi na stavbu). Vlastné zdroje financovania tvoria 15,7% až 25% z celkových zdrojov. Ich hodnota je tvorená predovšetkým dosahovaním kladných výsledkov hospodárenia počas celého obdobia 2008 až 2012. Ostatné pasíva tvoria len nepatrných 0,3% celkových zdrojov.

Celková bilančná suma podniku rastie, čo hovorí o tom, že podnik prosperuje. Majetková štruktúra podniku je tvorená dlhodobým majetkom a obežnými aktívami v pomere 1:1 a zdroje krytia majetku sú tvorené z 25% vlastným kapitálom a zo 75% cudzími zdrojmi. Jedným z príkladov komplexného prístupu môže byť hodnotenie dodržania zlatého bilančného pravidla, podľa ktorého je prípustné použiť na finančné krytie stálych aktív len také finančné zdroje, ktoré má podnik dlhodobo k dispozícii. Takýmito sú vlastné imanie a dlhodobý cudzí kapitál. Z údajov súvahy vyplýva, že finančné krytie stálych aktív je plne zabezpečené iba vlastným kapitálom a cudzími dlhodobými zdrojmi a obežné aktíva sú plne kryté iba krátkodobým požičaným kapitálom.

Podľa autora Zalaia (2002) podnik je podkapitalizovaný, ak dlhodobý majetok je väčší ako vlastný kapitál plus dlhodobý cudzí kapitál, prípadne podnik je prekapitalizovaný, ak analogicky dlhodobý majetok je menší ako vlastný kapitál plus dlhodobý cudzí kapitál. Podnik rešpektuje zlaté pravidlo financovania a je zachovaný súlad medzi disponibilnosťou s finančnými zdrojmi a životnosťou majetku, ktorý bol na ich základe obstaraný (ZALAI a kol., 2002, s.46 – 47). Podnik nie je prekapitalizovaný ani podkapitalizovaný a zachováva si svoju stabilitu.

### 3.5.3 Analýza výkazu ziskov a strát

**Tabuľka 3: Vývoj vybraných položiek výkazu ziskov a strát podniku v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločnosti)

Významné položky z výkazu zisku a strát (tis. Kč)	2012	2011	2010	2009	2008
Tržby za predaj tovaru	65 950	61 287	73 302	63 849	89 087
Náklady vynaložené na predaný tovar	37 833	32 642	33 935	31 452	43 907
OBCHODNÁ MARŽA	28117	28645	39367	32397	45180
PRIDANÁ HODNOTA	17470	15717	21063	12783	16760
PREVÁDZKOVÝ VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA	4521	3008	7660	4652	5431
FINANČNÝ VÝSLEDOK HOSPODÁRENIA	-2041	-1275	-1048	-2216	1448
Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie	2177	1270	5195	1746	5156
Výsledok hospodárenia pred zdanením	2804	1733	6612	2409	6879

Za vzťahnú veličinu, ku ktorej sú porovnávané ostatné položky VZS, bola použitá suma tržieb a to tržieb za predaj tovarov a tržieb za predaj vlastných výrobkov a služieb. Pomer vyjadruje veľkosť jednotlivých položiek vo vzťahu k tržbám podniku. Obchodná marža tvorí viac ako 42% tržieb, avšak toto percento stále mierne klesá, čo je negatívny signál aj vzhľadom k tomu, že nákladovosť tržieb v roku 2012 vzrástla o 15,9% (5,2 mil. Kč). Pozitívny vývoj má výkonová spotreba, ktorá v sledovanom období výrazne klesá. Tá vo svojom dôsledku viedla k tomu, že nákladovosť tržieb v období rokov 2009 až 2011 klesala, čo ďalej ovplyvnilo rentabilitu tržieb meranú pridanou hodnotou, ktorá za sledované obdobie (2008 – 2012) mierne vzrástla. Počas tohto obdobia tvorí pridaná hodnota 18,8%, 19,5%, 28,6%, 25,6% a 26,3% podiel z tržieb.

Výsledok hospodárenia po zdanení spoločnosti ABC, s.r.o je vo všetkých sledovaných obdobiach kladný. V roku 2012 dosahoval hodnotu 2,1 mil. Kč, čo činí celkový pokles o 58% oproti roku 2008. Najväčšia zmena nastala v roku 2011 a bola spôsobená poklesom prevádzkového výsledku hospodárenia (-60,7%; - 4,6 mil. Kč) i poklesom finančného výsledku hospodárenia (-21,7%; -0,2 mil. Kč).

### 3.5.4 Analýza ukazovateľov rentability

**Tabuľka 4: Vývoj ukazovateľov rentability podniku v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločnosti)

Ukazovatele rentability (výnosnosti)	2008	2009	2010	2011	2012
ROA - Rentabilita celk. aktív (EBIT / AKT)	15,56%	4,31%	9,38%	3,69%	4,59%
Rentabilita tržieb (EBIT/T)	7,88%	5,35%	11,00%	4,98%	5,90%
Obrat celk. aktív (T/AKT)	1,98	0,81	0,85	0,74	0,78
ROCE - Rentabilita kapitálu (EBIT / (VK+DI.K))	63,62%	8,81%	19,06%	7,43%	9,71%
ROE - Rentabilita vl. kapitálu (ČZ / VK)	46,64%	13,64%	28,86%	6,61%	10,23%
Rentabilita tržieb (ČZ/T)	5,77%	2,66%	7,06%	2,06%	3,28%
Obrat celk. aktív (T/AKT)	1,98	0,81	0,85	0,74	0,78
Finančná páka (AKT/VK)	4,09	6,36	4,80	4,32	4,00

Rentabilita celkových aktív spoločnosti ABC, s.r.o. má klesajúcu tendenciu a celkový pokles počas analyzovaného obdobia činí až 56%. Najhlbší pokles nastal v roku 2009 oproti roku 2008 a bol vyvolaný výrazným znížením obratu celkových aktív z pôvodnej hodnoty 1,98 v roku 2008 na hodnotu 0,81 v roku 2009 a tiež znížením rentability tržieb o 32% oproti roku 2008 následkom investície. Obrat celkových aktív počas celého obdobia klesá, čo má za následok, že firma stále menej zhodnocuje aktíva spoločnosti. Na pozitívnom zhodnotení aktív sa podieľajú vysoké ziskové marže (rentabilita tržieb). V roku 2010 zisková marža dosiahla hodnotu 11% a spôsobila, že napriek nízkemu obratu aktív (0,85) rentabilita celkových aktív vzrástla o 117% oproti minulému obdobiu a dosiahla hodnotu 9,38%. V roku 2008 k najvyššej rentabilite aktív 15,56% prispel vysoký obrat aktív (1,98) aj vysoká zisková marža (7,88%).

Obdobne by vyzneli aj závery k rozkladu ROE. Tu však navyše vstupuje vplyv finančnej páky (AKT/VK). Finančná páka spoločnosti ABC, s.r.o. s výnimkou roku 2011 pôsobí pozitívne a prispieva k rastu rentability vlastného kapitálu.

### 3.5.5 Analýza ukazovateľov aktivity

**Tabuľka 5: Vývoj ukazovateľov aktivity podniku v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločnosti)

Ukazovatele aktivity (doby obratu)	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat aktív (T / AKT)	1,98	0,81	0,85	0,74	0,78
Obrat zásob (T / zásoby)	7,27	4,55	4,15	3,10	2,79
Doba obratu aktív (AKT / (T/360)) [dni]	182,27	446,30	422,22	485,79	462,22
Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360)) [dni]	49,50	79,15	86,71	116,01	129,10
Doba inkasa pohľadávok (POHL / (T/360)) [dni]	72,82	100,26	112,98	144,48	119,35
Doba splatnosti krátk. záväzkov (KZ / (T/360)) [dni]	130,18	212,04	199,18	243,48	214,91
Obratový cyklus podniku (doba obratu aktív + doba inkasa pohľadávok - doba splatnosti krátkodobých záväzkov) [dni]	124,90	334,52	336,02	386,78	366,66

Z predchádzajúcej kapitoly analýzy rentability je zjavné, že ukazovatele aktivity majú zásadný vplyv na ukazovatele ROA a ROE. Počas sledovaného obdobia došlo k výraznému poklesu obratu celkových aktív o 61%. Po roku 2008 je obrat celkových aktív menší ako 1, čo znamená, že firma má neúmernú majetkovú vybavenosť podniku a tento majetok využíva neefektívne. Zvyšujúce sa zásoby počas celého sledovaného obdobia viedli ku klesajúcemu trendu obratu zásob. Obrat zásob klesol od roku 2008 z hodnoty 7,27 na hodnotu 2,79 v roku 2012, čo je pokles o 61% za päť rokov. V praxi to znamenalo, že položka zásob za rok 2012 bola len necelých trikrát predaná a znovu naskladnená.

Vzhľadom na nesprávne nastavenú zásobovaciu stratégiu spoločnosti v minulosti (nenastavené signálne stavy zásob, nevyužívanie ekonomického objednávacieho množstva) sa na sklade nahromadilo veľké množstvo niektorých druhov tovarov, ktoré sú z veľkej časti nízko obrátové alebo s nulovým obratom. Vysoký stav zásob (28% z celkových aktív) zapríčinil následne nízky obrat aktív.



Nízky obrat celkových aktív je spôsobený aj investíciami podniku (stavby, software, technológie) a tieto investície zatiaľ neprinášajú efekt. Ukazovatele doba obratu aktív a doba obratu zásob vyjadrujú v dňoch, ako dlho trvá obrat aktív a ako dlho obrat zásob. Hodnoty sa počas celého obdobia adekvátne zvyšujú v závislosti na počte obrátov za rok.

Ukazovateľ doba inkasa pohľadávok vyjadruje obdobie od okamihu predaja na obchodný úver, po ktoré musí podnik v priemere čakať, než dostane platby od svojich odberateľov. Analogicky ukazovateľ doba úhrady krátkodobých záväzkov vyjadruje dobu od vzniku záväzku do doby jeho úhrady (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s. 33-34). Za obdobie rokov 2008 – 2012 sa zvýšil počet dní obratu záväzkov i obratu pohľadávok. Spoločnosť v priemere viac využíva krátkodobé záväzky, pretože doba úhrady krátkodobých záväzkov je dlhšia ako doba inkasa pohľadávok.

Obratový cyklus podniku za sledované obdobie má rastúci trend, čo je negatívne, pretože čím je obratový cyklus dlhší, tým je väčšia potreba peňazí na hradenie výdajov po jeho dobu. Snahou podniku by preto malo byť skrátiť obratový cyklus, aby bolo možné znížiť množstvo používaných prostriedkov.

### 3.5.6 Analýza ukazovateľov zadlženosti

**Tabuľka 6: Vývoj ukazovateľov zadlženosti podniku v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločnosti)

Ukazovatele dlhodobej finančnej rovnováhy (zadlženosti)	2008	2009	2010	2011	2012
Koeficient samofinancovania (VK / AKT)	24,45%	15,73%	20,84%	23,15%	24,97%
Celková zadlženosť (CZ / AKT)	75,36%	84,25%	78,89%	76,59%	74,77%
Úrokové krytie (EBIT / úroky)	45,38	3,19	5,46	2,30	3,53

Štruktúra financovania podniku je tvorená z 25% vlastnými zdrojmi a zo 75% cudzími zdrojmi. Firma z jednej tretiny cudzích zdrojov operuje s úročeným cudzím kapitálom. Z predchádzajúcej analýzy pasív spoločnosti vyplýva, že firma dodržiava zlaté bilančné pravidlo a na finančné krytie stálych aktív sú použité iba tie finančné zdroje, ktoré má podnik dlhodobo k dispozícii. Podľa autorky Kislingerovej (2010) sa odporúča, aby nákladové úroky boli ziskom kryté minimálne trikrát.

Posledný ukazovateľ uvedený v tabuľke hovorí, že spoločnosť túto podmienku spĺňa a krytie nákladových úrokov ziskom dosahuje hodnôt od 2,3 do 7,57 za obdobie rokov 2009 až 2012. Jediný pokles pod určenú hodnotu nastal v roku 2011 a dosahoval hodnotu 2,3. Veľký rozdiel je možné pozorovať v roku 2008, kedy úrokové krytie dosahovalo hodnotu nad 45. Spoločnosť je veľmi zadlžená (75% - 84%). Ale treba podotknúť, že cudzie zdroje v podobe dlhodobých bankových úverov vyplývajú z úveru poskytnutého na výstavbu vlastnej budovy a ich podiel na celkových zdrojoch splácaním dlhu medziročne klesá 30,3%, 26%, 24,2%, 20,7%.

### 3.5.7 Analýza ukazovateľov likvidity a čistého pracovného kapitálu

**Tabuľka 7: Vývoj ukazovateľov likvidity a čistého pracovného kapitálu podniku v rokoch 2008 - 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločnosti)

<b>Ukazovatele platobnej schopnosti (likvidity) a čistého pracovného kapitálu</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Pracovný kapitál (OAKT - KD) [tis. Kč]	-632	-5 958	-1 261	560	2 526
Pracovný kapitál na aktíva ((OAKT-KD) / AKT)	-1,40%	-7,32%	-1,46%	0,67%	2,97%
Bežná likvidita (OAKT / KD)	0,98	0,86	0,97	1,01	1,06
Pohotovú likviditu ((KrP+FM) / KD)	0,62	0,51	0,56	0,54	0,52
Peňažná likvidita (FM / KD)	0,09	0,07	0,04	-0,06	0,03

Peňažná likvidita vyjadruje vzťah medzi najlikvidnejšou časťou majetku a krátkodobými záväzkami a podľa autora Zalaia (2002) sa považuje výsledok 0,2 za dolnú hranicu pásma prijateľných výsledkov a výsledok 0,6 za hornú hranicu. Spoločnosť v porovnaní s doporučenými hodnotami mala v rokoch 2010 a 2012 veľmi nízku peňažnú likviditu. Odporúčané hodnoty podľa autora Zalaia (2002) sa pre pohotovú likviditu pohybujú v intervale od 1 až 1,5 a pre bežnú likviditu v intervale 2 až 2,5. Pohotovú a bežnú likviditu podniku je rovnako ako peňažnú likviditu podpriemerná. Na tieto výsledky výrazne vplýva štruktúra obežných aktív, pretože spoločnosť má veľký podiel obežného majetku v zásobách a krátkodobých pohľadávkach. Ukazovatele likvidity spoločnosti budú v nasledujúcich kapitolách porovnané s výsledkami konkurencie. Toto hodnotenie je ešte dôležitejšie ako porovnanie s doporučenými hodnotami.

Čistý pracovný kapitál spoločnosti v rokoch 2008 až 2010 bol záporný, ale vykazoval rastúci trend, ktorý sa od roku 2011 zmenil do kladných hodnôt a stále rastie. Pracovný kapitál v roku 2012 dosiahol hodnoty 2,5 mil. Kč.

### 3.5.8 Analýza ukazovateľov produktivity práce a miezd

**Tabuľka 8: Vývoj ukazovateľov produktivity práce a miezd podniku v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločnosti)

Ukazovatele produktivity práce a miezd	2008	2009	2010	2011	2012
Osobné náklady k pridanej hodnote	0,60	0,61	0,47	0,60	0,53
Produktivita práce z pridanej hodnoty [Kč]	931 111	710 167	1 170 167	873 167	970 556
Produktivita práce z tržieb [Kč]	4 961 833	3 646 500	4 090 111	3 416 778	3 685 889
Priemerná mzda – ročná [Kč]	418 833	323 389	403 611	381 611	377 000
- mesačná [Kč]	34 903	26 949	33 634	31 801	31 417

Z horizontálnej analýzy výkazu ziskov a strát je možné pozorovať za sledované obdobie mierny pokles osobných nákladov a mierny rast pridanej hodnoty, čo spôsobilo, že osobné náklady k pridanej hodnote klesajú a to o 12% za päť rokov. Osobné náklady k pridanej hodnote potom vyjadrujú, akú časť z toho, čo bolo vytvorené v prevádzke, odoberú náklady na zamestnanca a preto klesajúci trend tohto ukazovateľa vypovedá o zlepšení výkonnosti na jednu korunu vyplatenú zamestnancom, resp. pracovníci produkujú väčšie zisky za menšie peniaze.

Produktivita práce z pridanej hodnoty, nazývaná aj pridaná hodnota na jedného zamestnanca vzrástla za celé analyzované obdobie o 4,2%. Celkový pokles tržieb spoločnosti za obdobie rokov 2008 až 2012 ale spôsobil, že produktivita práce z tržieb (pomer tržieb k celkovému počtu pracovníkov) poklesla o 26%. Posledné dva ukazovatele v tabuľke vypovedajú o vývoji priemernej ročnej či mesačnej mzde pracovníkov. Priemerná mzda za celé obdobie poklesla o 10%.

Produktivitu práce z pridanej hodnoty je vhodné porovnávať s priemernou mzdou na pracovníka. Vo všeobecnosti platí, že čím je vyššia produktivita práce a čím je menšia priemerná mzda, tým väčší efekt zo zamestnancov plyní (SCHOLLEOVÁ, 2012, s. 184).

Za celé sledované obdobie rokov 2008 až 2012 produktivita práce na zamestnanca výrazne prevyšuje jeho mzdu, čo je určite pozitívnym javom, pretože v opačnom prípade, keby priemerná mzda prevyšovala produktivitu z pridanej hodnoty, spoločnosť by netvorila zisk. Pri riadení produktivity práce z pridanej hodnoty a priemernej mzdy na jedného pracovníka, je dôležitá optimálnosť ich pomeru a ich vhodná regulácia, aby nedochádzalo k odchodu zamestnancov zo spoločnosti. Z analýzy je viditeľné, že produktivita práce rastie rýchlejšie ako mzdové náklady, ktoré dokonca klesajú, čo z dlhodobého hľadiska bude pre spoločnosť znamenať, že bude musieť počítať z vyššími mzdovými nákladmi.

Rast produktivity práce z pridanej hodnoty pri súčasnom znížení produktivity práce z tržieb, je spôsobené poklesom rentability tržieb a zvýšením nákladovosti.

### **3.6 Porovnanie výkonnosti podnikateľského subjektu ABC, s.r.o. s konkurenciou**

Z hľadiska analýzy výkonnosti spoločnosti ABC, s.r.o. a jej komparácii s konkurenciou je nevyhnutné zohľadniť charakteristiku odvetvia, v ktorom sa tieto podnikateľské subjekty pohybujú. Štruktúra a obsah podnikových analýz je charakterizovaná na základe ročných výsledkov podnikov, pretože práve tie umožňujú zohľadniť všetky súvislosti a vyúsťujú do preukázateľných výsledkov (ZALAI a kol., 2002, s. 11). Vstupné dáta, súvaha a výkaz zisku a strát, na finančnú analýzu jednotlivých podnikateľských subjektov sú čerpané z výročných správ zverejňovaných na internetovom portáli Justice.cz.

#### **3.6.1 Charakteristika odvetvia**

Nezastupiteľná úloha medicínskych technológií spočíva v tom, že pomáhajú predlžovať a skvalitňovať ľudské životy, zmiernovať či odstraňovať bolesť a utrpenie, liečiť úrazy a choroby alebo kompenzovať ich následky, zvyšovať kvalitu lekárskej starostlivosti a zlepšovať jej výsledky. Produkcia priemyslu medicínskych technológií dnes ponúka najmenej 500 000 rôznych produktov. Pritom ale medicínske technológie predstavujú menej ako 7% celkových výdajov na zdravotníctvo, čo je veľmi skromný podiel

v porovnaní s benefitmi, ktoré tieto technológie ľudstvu poskytujú (Česká asociace dodavatelů zdravotnických prostředků, 2013).

Zdravotníctvo v Českej republike je financované verejným financovaním, predovšetkým prostredníctvom zdravotného poistenia. Súkromné výdaje tvoria podľa odhadov len 18% celkových výdajov na zdravotníctvo v roku 2013. Zdravotná starostlivosť je rovnako z väčšej časti poskytovaná verejnými inštitúciami (Espicom Business Intelligence, 2014).

Približne 81% zdravotníckych zariadení na českom trhu je zabezpečených dovozom (Research and Markets, 2014). Hlavné kategórie dovážaných produktov sú chirurgické nástroje, nemocničné lôžka, sterilizátory, anestetické prístroje, X-ray zariadenia, ortopedické a rehabilitačné zariadenia (EMERGO GROUP, 2014). Významnými dodávateľmi zdravotníckeho materiálu na český trh sú krajiny ako Nemecko, Holandsko, Švajčiarsko a Francúzsko (PR Newswire, 2014). Za 12 mesiacov do apríla 2013 import do Českej republiky klesol o 6%. Pokles bol zaznamenaný vo všetkých odvetviach, najmä u stomatologických výrobkoch (14,6%) a pomôcok pre pacientov (11,8%) (Research and Markets, 2014).

Český trh je majoritne charakterizovaný prítomnosťou malých výrobcov zdravotníckych zariadení. Na trhu sú i zástupcovia nadnárodných spoločností ako Arrow International alebo Lohmann & Rauscher (EMERGO GROUP, 2014). Väčšina českých výrobných firiem je zameraná na export svojich výrobkov. Vyváža sa viac ako 60% z celkovej produkcie. Vývoz firiem má rastúci trend. Spoločnosti vyvážajú svoje výrobky do krajín Európskej únie, Spojených štátov, juhovýchodnej Ázie a Ruska. Produkty sa vyznačujú vysokou pridanou hodnotou, zahrňujúcou vysokú úroveň výskumu a využitím elektroniky a informatiky (Czech Trade Promotion Agency, 2010).

Česká republika má rozsiahlu sieť výskumných ústavov a technických vysokých škôl so špecializovanými oddeleniami alebo celých fakúlt zaoberajúcimi sa výskumom v oblasti biomedicíny, klinickej techniky a vzdelaných vysokokvalitných špecialistov. Toto je využívané zahraničnými firmami, ktoré premiestňujú svoj vývoj, výskum a výrobu zdravotníckych zariadení do Českej republiky. Príkladom je unikátne technologické centrum japonskej spoločnosti Olympus, ktoré vyrába a vyvíja zdravotnícke zariadenia v oblasti neinvazívnej chirurgie. Nachádza sa v Přešove, v regióne s dlhoročnou tradíciou výroby zdravotníckych zariadení. Pole biotechnológií je jednou

z najprogresívnejších oblastí výskumu a vývoja v Českej republike. Potvrdením rastúcej dôležitosti biotechnologického a biomedicínskeho výskumu na vysokej úrovni bolo založenie Medzinárodného klinického výskumného centra – ICRC Brno, založené s podporou vlády Českej republiky (Czech Trade Promotion Agency, 2010).

### **3.6.2 Výber konkurenčných podnikov pre porovnanie**

Spoločnosť ABC, s.r.o. pôsobí v oblastiach predaja zdravotníckych prostriedkov a poskytovaní zdravotníckych potrieb a služieb, hlavne súvisiacich s onkologickou problematikou a tiež poradenstva v zdravotníctve. Pri vymedzení relevantného trhu z geografického hľadiska je vždy nevyhnutné vziať do úvahy územie, v ktorom sa môže spotrebiteľ prakticky snažiť o nájdenie alternatívnych zdrojov ponuky, ktorá je predmetom výrobného trhu (Úrad pro ochranu hospodářské soutěže, 2001). Relevantným trhom pre analyzovaný subjekt je z geografického hľadiska uvažované územie Českej republiky, na ktorom pôsobí celý rad firiem ponúkajúcich zdravotnícky materiál a zdravotnícku techniku a služieb súvisiacich s predajom. Vzhľadom k existencii veľkých nadnárodných koncernov, ktoré majú najväčšie podiely na trhu bol výber podnikov pre komparáciu limitovaný veľkosťou jednotlivých firiem, počtom zamestnancov a výškou obratu. Podiel spoločnosti ABC, s.r.o. na trhu sa odhaduje na desatinu percenta. Všetky konkurenčné podniky sú obchodné spoločnosti s tržbami za predaný tovar od 60 mil. Kč do 250 mil. Kč. Jediná vybraná spoločnosť dosahuje obrat do 1 miliardy korún, čo je obrat vyšší ako dosahujú ostatné spoločnosti, ale táto spoločnosť je v ostatných ukazovateľoch porovnateľná. Počet zamestnancov spoločností je limitovaný do 100 zamestnancov. Vybrané podniky spĺňajú rovnako spoločný predmet podnikania podľa klasifikácie CZ-NACE (47.74 Maloobchod so zdravotníckymi a ortopedickými pomôckami). Podniky vybrané pre komparáciu sú Promedica Praha Group, a.s., Mediform spol. s r.o., MEDIAL spol. s r.o.

### **3.6.3 Popis konkurenčných podnikov**

#### **Promedica Praha Group, a.s.**

Dnes je Promedica Praha Group, a.s. (ďalej len Promedica, a.s.) strategicky jednou z najvýznamnejších spoločností v Českej republike v oblasti logistiky a distribúcie v zdravotníctve. Je silným obchodným i finančným partnerom, ktorého obrat predstavuje čiastku 550 miliónov korún ročne, t.j. vyše 18 miliónov eur a naďalej sa dynamicky rozrastá. Firma je rýdzo česká a vznikla len vďaka stopercentne českému kapitálu. Svoje významné postavenie na trhu v Českej republike si spoločnosť udržiava už viac ako 15 rokov. Orientuje sa nielen na dodávky špecializovaného zdravotníckeho materiálu a infúzných roztokov, ale je tiež dodávateľom špičkovej medicínskej prístrojovej techniky KODAK, unikátneho softwarového riešenia pre digitalizáciu V.I.P. archívov a zobrazovacích prístrojov. Poskytuje logistické služby v zdravotníctve a rozsiahly poradenský servis. Akciová spoločnosť disponuje viac než 100 zamestnancami – odborníkmi s vynikajúcimi znalosťami v mnohých medicínskych i technických oboroch. Vlastní skvelé logistické zázemie, najväčšie v zdravotníctve Českej republiky mimo liekov a modernú rozvozovú flotilu aut, ktorá zaisťuje dodávky do 24 alebo 48 hodín po celej ČR. Spoločnosť realizuje ročne desiatky tisíc dodávok pre viac ako 600 klientov a s ponukou cez 12 000 položiek zdravotníckeho materiálu sa radí medzi najvýznamnejších distribútorov na území Českej republiky. Tovar spoločnosť zabezpečuje od 99 dodávateľov z tuzemska i zahraničia (PROMEDICA PRAHA GROUP, a.s., 2011).

#### **Mediform, spol. s r.o.**

Spoločnosť Mediform, spol. s r.o. bola založená v roku 1994 a jej hlavným cieľom sa stal dovoz a distribúcia špeciálnych zdravotníckych materiálov. Spoločnosť s celoštátnou pôsobnosťou pravidelne zásobuje zdravotníckymi prostriedkami všetky významné zdravotnícke zariadenia v Českej republike. Mediform, spol. s r.o. ponúka zdravotníckym zariadeniam výrobky vysokej kvality. Produktové portfólio firmy tvoria výrobky pre oblasť intenzívnej medicíny, infúzne materiály, drenážne a odsávacie systémy, urologické produkty, operačné fólie, výrobky pre hemodialýzu, bioptické ihly a ďalšie. V roku 2005 založila spoločnosť novú obchodnú divíziu špeciálne pre oblasť chirurgie a produkty ako chrbticové implantáty a medzistavcové náhrady predstavujú

absolútnu svetovú špičku. Najdôležitejšími kritériami spoločnosti sú spokojnosť zákazníkov, komplexný zákaznícky servis, výber kvalitných a dostupných výrobkov, osobný prístup, včasné a úplné dodanie objednaného tovaru (Mediform, spol. s r.o., 2012 – 2014).

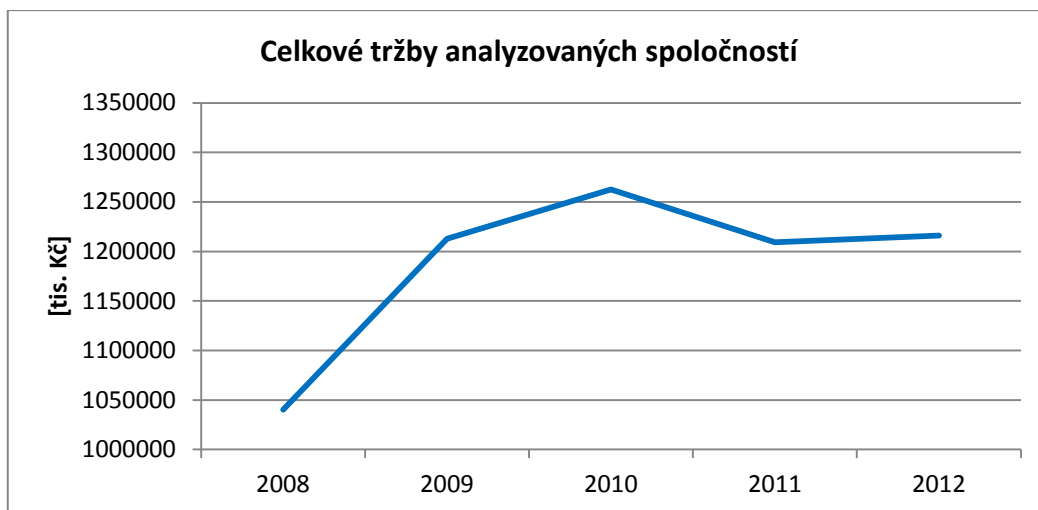
#### **MEDIAL spol. s r.o.**

Spoločnosť Medial spol. s r.o. bola založená v roku 1991 a je distribučnou firmou s rýdzo českým kapitálom. Už v prvom roku svojej existencie sa stala dodávateľom najvýznamnejších zdravotníckych centier ako je IKEM, FN Motol, FN Královské Vinohrady, VFN, apod. Spoločnosť zásobuje zdravotnícke zariadenia vysokokvalitnými produktmi svetovo renomovaných výrobcov. Spoločnosť dodáva hlavne zdravotnícke prístroje a špeciálny zdravotnícky materiál pre oblasť kardiológie, kardiochirurgie, gastroenterológie, urológie, intenzívnej starostlivosti, apod. Medial spol. s r.o. aktívne spolupracuje s lekáorskými kapacitami nie len z Českej republiky. Neustále sleduje vývojové trendy v zdravotníctve, zúčastňuje sa kongresov, veľtrhov, organizuje i vlastné akcie, a preto môže lekárom ponúknuť i kvalitný informačný servis. Za viac ako 20 rokov svojej existencie si Medial spol. s r.o. získala stabilnú pozíciu na trhu ako stredne veľká spoločnosť s 28 stálymi zamestnancami a s ročným obratom presahujúcim 280 mil. Kč. Vedenie spoločnosti sídli v Prahe 4, kde má vlastný objekt. Medial spol. s r.o. má svoju prevádzku v Hradci Králové a novú pobočku v Ústí nad Labem. Významným krokom obchodnej firmy bolo získanie noriem ISO 9001 (MEDIAL spol. s r.o., 2006 - 2014).

#### **3.6.4 Vývoj tržieb**

Tržby predstavujú tržné ohodnotenie výkonov firiem za určité časové obdobie (KISLINGEROVÁ a kol. 2010, s. 100). Celkové tržby analyzovaných spoločností odzrkadľujú situáciu na českom trhu so zdravotníckym materiálom. Celkové tržby vzrástli z 1,04 mld. Kč v roku 2008 na 1,21 mld. Kč v roku 2012, čo znamená nárast o 17% za päť rokov. Rast tržieb je spôsobený hlavne rastom a prosperitou firiem a podporou výskumu a vývoja v odvetví.





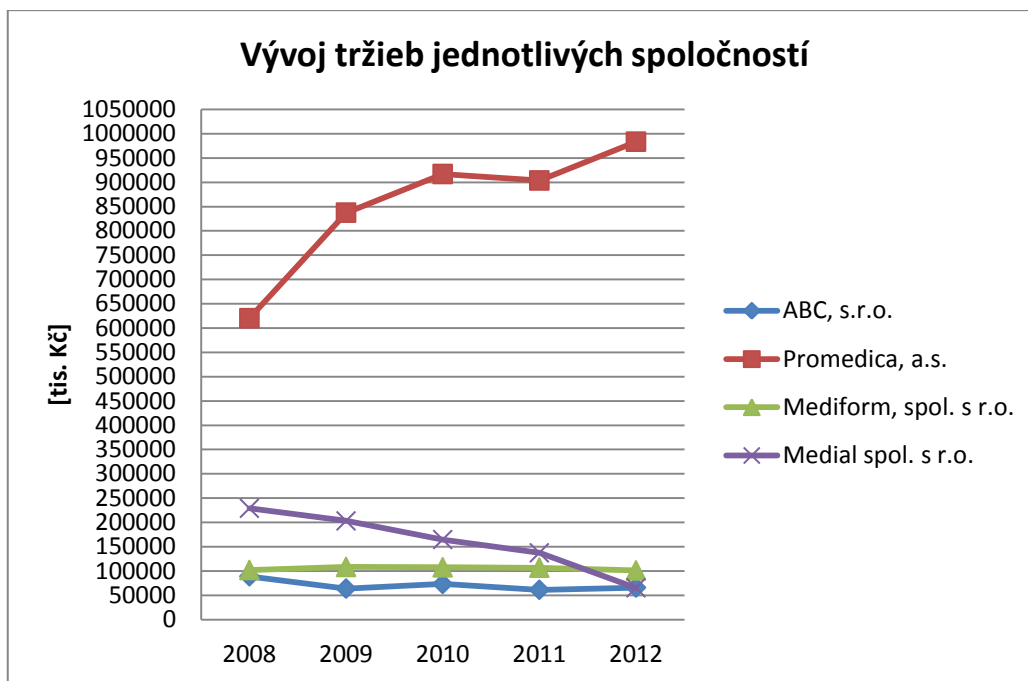
**Graf 3: Vývoj celkových tržieb analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012**

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločností)

V nasledujúcich tabuľkách sú zaznamenané tržby za predaj tovarov a tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb. Konkurenčné spoločnosti majú výrazne vyššie tržby za predaj tovarov ako tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb, pretože ide o obchodné spoločnosti.

**Tabuľka 9 : Tržby za predaj tovarov spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločností)

Tržby za predaj tovarov [tis. Kč]					
	2008	2009	2010	2011	2012
ABC, s.r.o.	89087	63849	73302	61287	65950
%		-28,3%	14,8%	-16,4%	7,6%
Promedica, a.s.	620197	837485	916993	903721	983533
%		35,0%	9,5%	-1,4%	8,8%
Mediform, spol. s r.o.	102064	108287	107604	106870	101201
%		6,1%	-0,6%	-0,7%	-5,3%
Medial spol. s r.o.	228964	203112	164670	137444	65352
%		-11,3%	-18,9%	-16,5%	-52,5%
Celkom	1040312	1212733	1262569	1209322	1216036



**Graf 4: Vývoj tržieb za predaný tovar analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012**

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločností)

Najvyššie tržby z predaja tovarov dosahuje spoločnosť Promedica, a.s. a to vo výške 983,5 miliónov v roku 2012. Spoločnosť rovnako zaznamenáva najväčší nárast tržieb a to o 58,6% v sledovanom období. Rastúci trend tržieb sprevádza rast nákladov i marží. Rast nákladov je medziročne i za celkové sledované obdobie vyšší ako rast tržieb. Tento trend je vidieť i vo vývoji marží, kedy marže spoločnosti s rastúcimi tržbami rastú, ale pomalšie. Najväčší nárast nákladov o 40,3% je možné pozorovať medzi rokmi 2008 a 2009.

Vývoj tržieb spoločnosti ABC, s.r.o. má mierne kolísavý trend a za sledované obdobie tržby celkovo poklesli o 26%. Tržby v roku 2012 dosahujú hodnotu takmer 66 miliónov a tvoria 53% z tržieb spoločnosti Mediform, spol. s r.o. Najvýraznejší prepád tržieb o 28,3% firma ABC, s.r.o. zaznamenala v roku 2009 oproti roku 2008. Tento prepád bol sprevádzaný aj nižšími vynaloženými nákladmi a to o 28,4% oproti roku 2008. Náklady spoločnosti majú klesajúci trend. Za sledované obdobie poklesli celkovo o 13,8%. Tento trend nie je možné hodnotiť pozitívne, pretože medziročné zvýšenie tržieb o 7,6% v roku 2012 si vyžiadalo zvýšenie nákladov až o 15,9% v rovnakom roku. Toto hospodárenie sa prejavuje na klesajúcich maržách, ktorých celkový pokles činí 37,8% od roku 2008 po rok 2012.

Najstabilnejšie tržby v priemernej výške 105 miliónov si udržiava spoločnosť Mediform, spol. s r.o. Medziročné zmeny tržieb sú minimálne a tržby veľmi mierne poklesli a to o 0,8% za päť rokov. Náklady spoločnosti za sledované obdobie mierne vzrástli o 0,9% a obchodná marža celkovo poklesla o 3,1%. Mediform, spol. s r.o. si udržiava stabilnú úroveň hospodárenia. Podnik úspešne odoláva zmenám vonkajšieho i vnútorného prostredia, no zároveň svoju spoločnosť nerozširuje.

Na základe zobrazenia je možné sledovať trvalý pokles tržieb spoločnosti Medial spol. s r.o. z hodnoty takmer 2,3 mld. Kč v roku 2008 na hodnotu 65,3 milióna v roku 2012. Tento prepád činí 71,5% a svojou hodnotou v roku 2012 spoločnosť dosiahla nižšie tržby ako spoločnosť ABC, s.r.o. Najzávažnejší prepád nastal v roku 2012 a to o 52,5% oproti predchádzajúcemu roku. V tomto roku došlo k rozdeleniu spoločnosti Medial spol. s r.o. Odštiepením vznikla nová spoločnosť ALERE s.r.o., na ktorú prešla časť obchodného kapitálu spoločnosti Medial spol. s r.o. V porovnaní s minulým obdobím r. 2011 ide síce o veľký pokles, avšak vzhľadom k strategickému odštiepeniu funkčne samostatnej časti obchodných aktivít za účelom zjednodušenia organizačnej, administratívnej a logistickej štruktúry sledovanej spoločnosti bol takýto vývoj zo strany managementu očakávaný (Ministerstvo spravodlnosti Českej republiky, 2012 – 2014). Náklady a marže firmy Medial spol. s r.o. kopírovali trend tržieb ich výrazným znížením.

Percentuálny podiel tržieb z predaja vlastných výrobkov a služieb tvoria len minimálne percentá z celkovej hodnoty tržieb spoločností. Tržby, ktoré spoločnosti vykazujú v tomto riadku výkazu zisku a strát sú tržby za poskytnuté služby. Vlastnú výrobu nemá ani jedna z analyzovaných spoločností, čo nám dokladajú rýdzo nulové riadky zmeny stavu zásob vlastnej činnosti. Nulové hodnoty aktivácie firiem potvrdzujú fakt, že si spoločnosti vlastnými silami nič nevyrobili.

**Tabuľka 10: Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločností)

Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb [tis. Kč]					
	2008	2009	2010	2011	2012
ABC, s.r.o.	226	1788	320	215	396
%		691,2%	-82,1%	-32,8%	84,2%
Promedica, a.s.	16117	19337	34833	25971	31960
%		20,0%	80,1%	-25,4%	23,1%
Mediform, spol. s r.o.	21	0	8	620	900
%		-100,0%		7650,0%	45,2%
Medial spol. s r.o.	4981	5326	2457	2139	1404
%		6,9%	-53,9%	-12,9%	-34,4%

### 3.6.5 Vývoj a porovnanie ziskovej marže

Zisková marža je podiel zisku (EAT) na výnosoch podniku alebo produktu (celkové tržby), vyjadrená v percentách (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s. 117).

**Tabuľka 11: Vývoj ukazovateľa ziskovej marže spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločností)

Vývoj ziskovej marže [%]					
	2008	2009	2010	2011	2012
ABC, s.r.o.	5,74%	2,58%	7,01%	2,05%	3,27%
Promedica, a.s.	1,04%	0,68%	0,85%	0,55%	0,44%
Mediform, spol. s r.o.	4,88%	9,08%	6,03%	6,15%	6,22%
Medial spol. s r.o.	-2,94%	-4,32%	1,98%	4,49%	2,05%

ABC, s.r.o. si napriek najnižším tržbám udržiava relatívne vysoké ziskové marže vzhľadom k analyzovanej konkurencii. V roku 2010 zisková marža podniku dosiahla 7,01%, čo je jedna z najvyšších. Úspešný je aj rok 2011, kedy sa podarilo spoločnosti zvýšiť ziskovú maržu pri vynaložení nižších nákladov na predaný tovar.

Paradoxne spoločnosť Promedica, a.s. pri oveľa vyšších tržbách oproti analyzovanej konkurencii má najnižšie ziskové marže a udržiava ich v priemernej výške 0,71%. Spoločnosť nutne vynakladá stále vyššie náklady na predávaný tovar, čo sa výrazne prejavuje na klesajúcej tendencii ziskovej marže. Medzi rokmi 2008 a 2009 je zaznamenaný pokles ziskových marží o takmer 35% a medzi rokmi 2010 a 2011 nastal ďalší pokles o 35,3%. Zisková marža firmy Promedica, a.s. v roku 2012 tvorí len jednu sedminu ziskovej marže firmy ABC, s.r.o. v rovnakom roku.

Najvyššie ziskové marže má spoločnosť Mediform, spol. s r.o. V období 2008-2012 sú ziskové marže spoločnosti 4,88%, 9,08%, 6,03%, 6,15% a 6,22%. Vysoké ziskové marže sú najvýraznejšie ovplyvnené vysokými ostatnými prevádzkovými výnosmi, klesajúcimi odpismi, klesajúcimi nákladovými úrokmi a čiastočne klesajúcimi osobnými nákladmi. Vysoké ziskové marže sa premietajú do vyššej produkčnej sily aktív (ROA).

Podnik Medial spol. s r.o. napriek náročnému procesu transformácie dosiahol v rokoch 2011-2012 výrazné zlepšenie ziskovej marže, ktorá sa dostala do kladných hodnôt porovnateľných so ziskovými maržami firmy ABC, s.r.o. Do roku 2009 zisková marža bola záporná, v priemere -3,63% v rokoch 2008-2009.

### **3.6.6 Ukazovatele rentability**

#### **Rentabilita aktív – ROA (Return on Assets)**

Prvým analyzovaným ukazovateľom rentability je rentabilita celkových aktív. Najkomplexnejším ukazovateľom je tvar  $ROA = \frac{EBIT}{Aktíva}$ . Tento tvar ukazovateľa ROA je vhodný pre porovnanie spoločnosti ABC, s.r.o. s konkurenčnými podnikmi, pretože jednotlivé podniky majú odlišnú štruktúru financovania. Rentabilita úhrnných vložených prostriedkov vyjadruje celkovú efektívnosť (výkonnosť) alebo produkčnú silu podniku (ŠULÁK, VACÍK, 2003, s.27; PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009, s.24).

**Tabuľka 12: Vývoj ukazovateľa rentability celkových aktív spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločností)

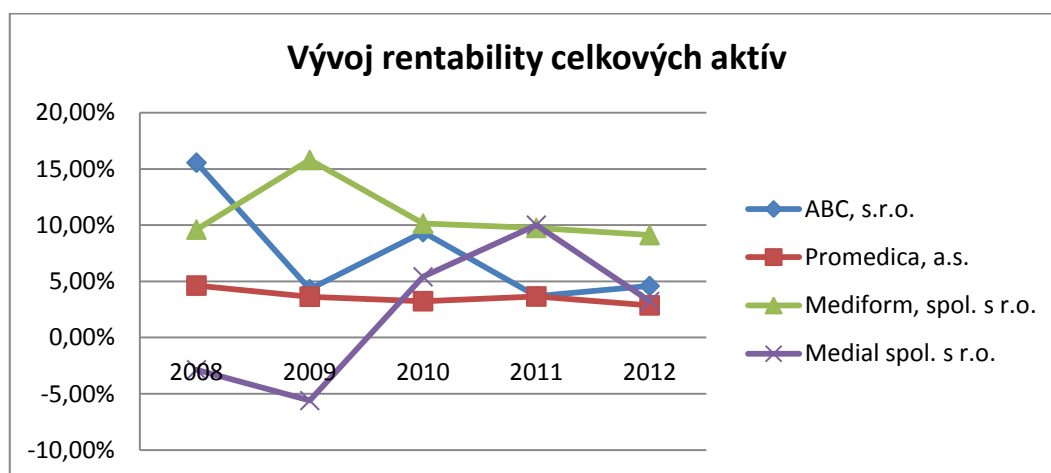
Vývoj rentability celkových aktív a jej rozklad						
Spoločnosť	Ukazovateľ	2008	2009	2010	2011	2012
ABC, s.r.o.	ROA - Rentabilita celk. aktív (EBIT / AKT)	15,56%	4,31%	9,38%	3,69%	4,59%
	Rentabilita tržieb (EBIT/T)	7,88%	5,35%	11,00%	4,98%	5,90%
	Obrat celk. aktív (T/AKT)	1,98	0,81	0,85	0,74	0,78
Promedica, a.s.	ROA - Rentabilita celk. aktív (EBIT / AKT)	4,63%	3,64%	3,24%	3,66%	2,87%
	Rentabilita tržieb (EBIT/T)	3,34%	2,46%	2,39%	2,30%	2,03%
	Obrat celk. aktív (T/AKT)	1,39	1,48	1,36	1,59	1,41
Mediform, spol. s r.o.	ROA - Rentabilita celk. aktív (EBIT / AKT)	9,61%	15,80%	10,14%	9,76%	9,12%
	Rentabilita tržieb (EBIT/T)	7,66%	12,41%	8,61%	8,72%	8,29%
	Obrat celk. aktív (T/AKT)	1,25	1,27	1,18	1,12	1,10
Medial spol. s r.o.	ROA - Rentabilita celk. aktív (EBIT / AKT)	-2,85%	-5,60%	5,41%	10,01%	3,22%
	Rentabilita tržieb (EBIT/T)	-1,74%	-3,37%	3,00%	6,04%	3,49%
	Obrat celk. aktív (T/AKT)	1,64	1,66	1,81	1,66	0,92

Najvyššiu efektivitu využitia investovaného kapitálu vykazuje firma Mediform, spol. s r.o. a dosahuje hodnôt 9,12% až 15,8%. V priebehu rokov 2008-2012 ROA spoločnosti má mierne klesajúcu tendenciu. Vysokú výnosnosť firme zabezpečuje vysoká rentabilita tržieb, ktorá je najvyššia zo všetkých analyzovaných firiem.

Druhý najlepší efekt dosiahnutý z celkových aktív má spoločnosť ABC, s.r.o. Ukazovateľ ROA ale vykazuje výrazne klesajúci trend. ROA spoločnosti klesla z hodnoty 15,56% v roku 2008 na hodnotu 4,59% v roku 2012 a dostáva sa na úroveň ROA spoločnosti Promedica, a.s. Negatívne na ROA pôsobí neustále sa znižujúci obrat celkových aktív (Tržby/Aktíva), ktorý sa najvýraznejšie znížil z hodnoty 1,98 v roku 2008 na 0,81 v roku 2012, čo je pokles o 60%. Túto skutočnosť je možné hodnotiť negatívne vzhľadom na veľký pokles, nie však v absolútnom slova zmysle, pretože spoločnosť investuje do dlhodobého majetku a technológií, čím rastie objem celkových aktív a teda sa pri nezmenených tržbách znižuje hodnota obratu aktív, ale vytvára sa rastový potenciál do budúcnosti.

ROA firmy Medial spol. s r.o. v sledovanom období rokov 2008 až 2011 vzrástla o 6 percentných bodov a dostala sa zo záporných hodnôt do kladných, čo je nutné hodnotiť veľmi pozitívne s tým, že vzrástla vďaka zvyšujúcej sa rentabilite tržieb (EBIT/Tržby). Rentabilita tržieb vzrástla z -1,74% v roku 2008 na 6,04% v roku 2011 a spoločnosť v roku 2011 dokonca dosiahla úroveň rentability aktív spoločnosti Mediform, spol. s r.o. V poslednom sledovanom roku ROA firmy mierne poklesla, kedy sa výrazne znížila obratovosť celkových aktív.

Firma Promedica, a.s. si veľmi stabilne udržiava rentabilitu aktív na priemernej úrovni 3,6%. V období rokov 2008 a 2012 sa podniku mierne znižuje rentabilita tržieb a mierne zvyšuje obrat celkových aktív.



**Graf 5: Vývoj rentability celkových aktív analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012**

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločností)

### **Rentabilita investovaného kapitálu – ROCE (Return on Capital Employed)**

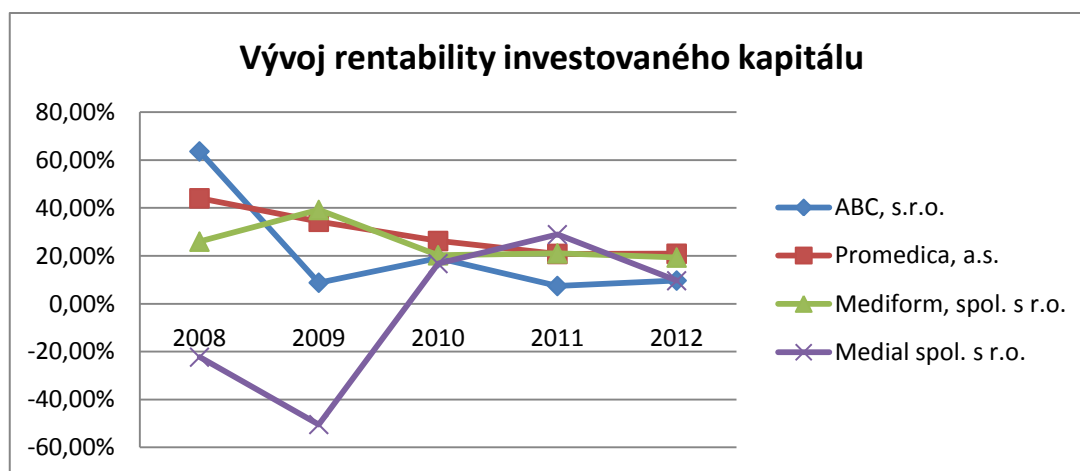
Ukazovateľ výnosnosť dlhodobého investovaného kapitálu meria, koľko prevádzkového hospodárskeho výsledku pred zdanením podnik dosiahol z jednej koruny investovanej akcionármi a veriteľmi (KISLINGEROVÁ a kol., 2010, s. 98).

Všetky analyzované podniky spĺňajú podmienku, že ukazovateľ ROCE by mal byť väčší ako ROA. Čiastočnú výnimku tvorí iba spoločnosť Medial spol. s r.o. v rokoch 2008 a 2009, ktorá v týchto rokoch vykazuje vysoké záporné hodnoty. V roku 2010 sa podarilo spoločnosti dostať do kladných hodnôt porovnateľných s ostatnými podnikmi.

Najvyššiu rentabilitu dlhodobých investovaných zdrojov dosiahla spoločnosť ABC, s.r.o. v roku 2008, kedy na jednu korunu dlhodobého kapitálu pripadalo 0,74 Kč zisku. V ďalších rokoch výnosnosť výrazne klesala až na hodnotu 9,71% v roku 2012. Stabilne vysoké rentability investovaného kapitálu dosahujú spoločnosti Promedica, a.s. a Mediform, spol. s r.o.

**Tabuľka 13: Vývoj ukazovateľa rentability investovaného kapitálu spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločností)

ROCE - Rentabilita kapitálu (EBIT / (VK+DI.K))	2008	2009	2010	2011	2012
ABC, s.r.o.	63,62%	8,81%	19,06%	7,43%	9,71%
Promedica, a.s.	44,03%	34,26%	26,21%	20,82%	20,88%
Mediform, spol. s r.o.	25,98%	39,20%	20,28%	21,04%	19,33%
Medial spol. s r.o.	-22,28%	-50,41%	16,78%	28,89%	9,64%



**Graf 6: Vývoj rentability investovaného kapitálu analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločností)

### Rentabilita vlastného kapitálu – ROE (Return on Equity)

ROE vyjadruje efektívnosť reprodukcie kapitálu vloženého vlastníckmi. Sleduje, koľko čistého zisku pripadá na jednu korunu investovanú vlastníckmi spoločnosti (SCHOLLEOVÁ, 2012, s. 176).

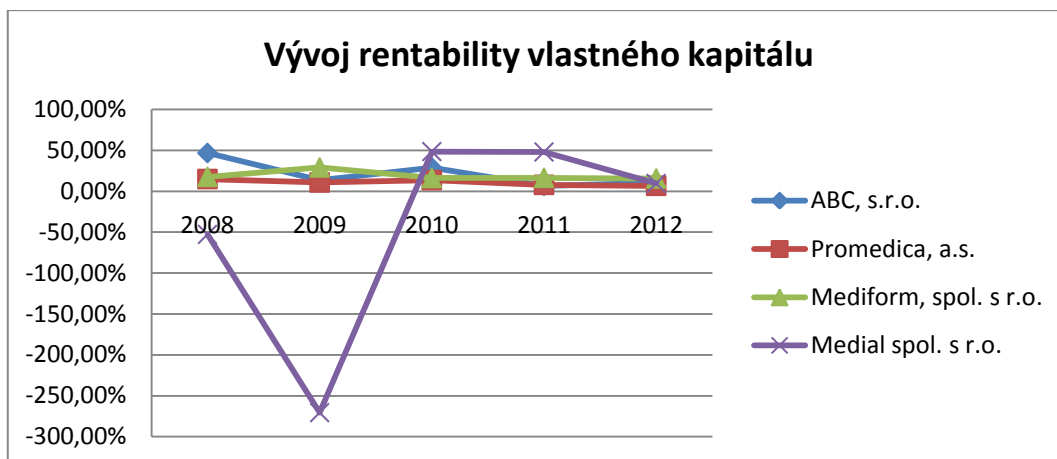


Firmy ABC, s.r.o., Promedica, a.s. i Mediform, spol. s r.o. si udržujú kladné rentability vlastného kapitálu a od roku 2010 aj spoločnosť Medial spol. s r.o. a to výrazným skokom k rentabilite vo výške 48,45%, čím táto spoločnosť prekonala všetky ostatné analyzované firmy.

Všetky analyzované spoločnosti majú počas celého sledovaného obdobia ukazovateľ ROE vyšší ako ROA, čo znamená, že relatívna vyťaženosť celého kapitálu je menšia ako vlastného kapitálu. Podniky teda pracujú efektívne s cudzím kapitálom a zvyšuje sa tým výkonnosť vlastného kapitálu. Táto situácia je výsledkom dostatočnej ziskovosti so zadlženosťou, ktorú je firma schopná udržiavať a hradiť (SCHOLLEOVÁ, 2012, s. 177 – 251). Naopak je to v prípade spoločnosti Medial spol. s r.o. v prvých dvoch analyzovaných rokoch (2008 a 2009), kedy ROA bola väčšia ako ROE. Spôsobil to záporný zisk spoločnosti a využívanie drahého cudzieho kapitálu.

**Tabuľka 14: Vývoj ukazovateľa rentability vlastného kapitálu spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločností)

ROE - Rentabilita vl. kapitálu (ČZ / VK)	2008	2009	2010	2011	2012
ABC, s.r.o.	46,64%	13,64%	28,86%	6,61%	10,23%
Promedica, a.s.	14,85%	10,65%	13,55%	7,80%	6,63%
Mediform, spol. s r.o.	17,50%	29,06%	16,10%	16,37%	15,57%
Medial spol. s r.o.	-52,80%	-270,59%	48,45%	47,94%	9,45%



**Graf 7: Vývoj rentability vlastného kapitálu analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012**

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločností)

Z uvedeného grafu je možné pozorovať najvýraznejší prepád ROE spoločnosti Medial spol. s r.o. a to v hodnote až  $-270,59\%$  v roku 2009. Spoločnosť skončila svoje hospodárenie v roku 2009 so stratou 9,514 mil. Kč, čo sa odrazilo v zhoršení všetkých kľúčových finančných ukazovateľov oproti roku 2008. Celé obdobie roku 2009 bolo poznamenané pokračujúcou svetovou hospodárskou krízou, ktorá mala dopad aj na trh zdravotníckych potrieb a lekárskeho prístrojov a prejavila sa hlavne v úsporných opatreniach nemocníc, ktoré sú hlavnými odberateľmi spoločnosti a tiež v odchode dôležitého zahraničného dodávateľa spoločnosti, za ktorého spoločnosť nutne hľadala odpovedajúcu náhradu. Tento nepriaznivý vývoj sa preto nutne prejavil v poklese obratu spoločnosti a v zhoršení jej celkovej ekonomickej situácie. V roku 2010 však podnik skončil svoje hospodárenie so ziskom 3,306 mil. Kč a s úspechom prekonal krízový rok 2009. Za týmto pozitívnym vývojom stálo nutné zníženie celkových výdajov a to predovšetkým na strane mzdových nákladov, hlavne snaha o profiláciu silného portfólia produktov s vysokou perspektívou dlhodobo trvajúceho stabilného alebo rastúceho dopytu. Po ostatné roky sa spoločnosti úspešne podarilo naviazovať na pozitívny vývoj naštartovaný v predchádzajúcom období roku 2010 (Ministerstvo spravodlivosti České republiky, 2012 – 2014).

Najviac rentabilnými firmami sú ABC, s.r.o., ktorej rentabilita vlastného kapitálu dosiahla v roku 2008 46,64%, teda na 1 Kč vlastného kapitálu pripadalo 0,47 Kč čistého zisku a firma Mediform, spol. s r.o. s najvyššou rentabilitou v roku 2009 v hodnote 29,06%.

Subjekt Mediform, spol. s r.o. v roku 2009 ako jediná spoločnosť dokázala nájsť vysoko konkurenčnú výhodu na posilnenie svojej situácie na trhu, kým na ostatné firmy doliehala hospodárska kríza. Promedica, a.s. v priebehu rokov 2008 až 2012 pociťuje trvalý pokles rentability o 56%. Alarmujúci pokles vykazuje aj spoločnosť ABC, s.r.o., ktorej celkový pokles v sledovanom období činí 78%, pričom najväčší prepád nastal v roku 2009 na hodnotu 13,64% z 46,64% v roku 2008.

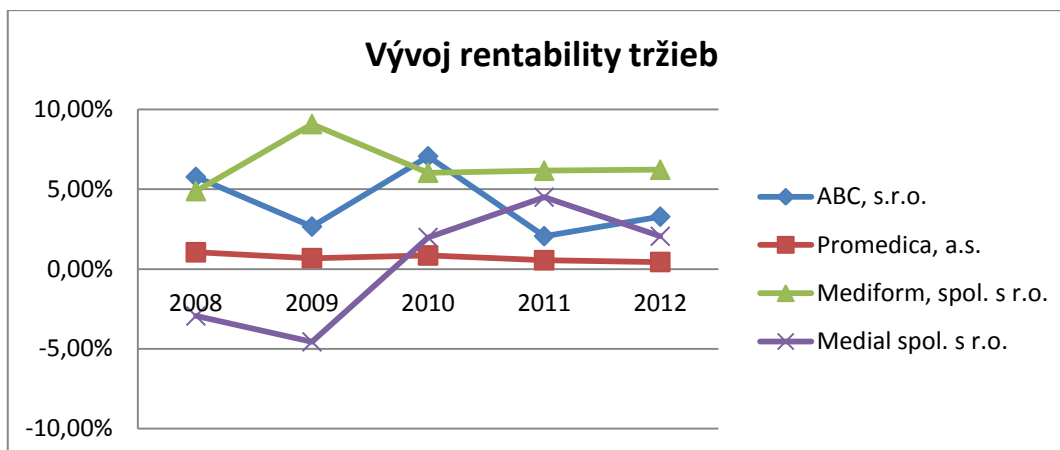
### **Rentabilita tržieb – ROS (Return on Sales)**

Ukazovateľ ziskovosti tržieb býva tiež označovaný ako zisková marža alebo ziskové rozpätie. Podiel zisku k tržbám vyjadruje schopnosť podniku dosahovať zisk pri danej úrovni tržieb. Udáva, koľko Kč zisku dokáže podnik vyprodukovať na 1 Kč tržieb.

Pri rozklade ukazovateľa ROA bola uvažovaná rentabilita tržieb ako podiel EBIT/Tržby. V prípade, že sa v čitateli vychádza zo zisku pred úrokmi a zdanením, jedná sa o tzv. prevádzkovú ziskovú maržu (HRDÝ, HOROVÁ, 2009, s. 126).

**Tabuľka 15: Vývoj ukazovateľa rentability tržieb spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločností)

<b>ROS - Rentabilita tržieb (ČZ / T)</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
ABC, s.r.o.	5,77%	2,66%	7,06%	2,06%	3,28%
Promedica, a.s.	1,05%	0,68%	0,85%	0,55%	0,44%
Mediform, spol. s r.o.	4,88%	9,08%	6,03%	6,16%	6,22%
Medial spol. s r.o.	-2,94%	-4,56%	1,98%	4,50%	2,05%



**Graf 8: Vývoj rentability tržieb analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012**

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločností)

Najlepšie výsledky dosahuje spoločnosť Mediform, spol. s r.o. a potom spoločnosť ABC, s.r.o., v ktorej ale ziskovosť tržieb v posledných dvoch rokoch výrazne poklesla a to o 5 percentných bodov v roku 2011 oproti roku 2010. Vysoká a stabilná ziskovosť tržieb firmy Mediform, spol. s r.o. je výsledkom dobrej kontroly nákladov a dobrej hospodárnosti pri vynaložení finančných prostriedkov pri spotrebe kapitálu. Veľmi nízke hodnoty rentability tržieb má počas celého obdobia rokov 2008 až 2012 spoločnosť Promedica, a.s., ktorá dosahuje v roku 2012 na 1 Kč tržieb len 0,0044 Kč zisku. Tento nízky zisk je spôsobený poklesom tržieb z predaja tovarov a rastom nákladovej náročnosti predaja, ako bolo zmienené už v podkapitole vývoja nákladov a ziskovej marže. Všetky výsledky ukazovateľa ROS analyzovaných firiem kopírujú trend vývoja ukazovateľov ROE a ROA.

### **Vývoj finančnej páky (Financial Leverage)**

Na rentabilitu vlastného kapitálu vplýva okrem rentability tržieb a obratovosti celkových aktív aj finančná páka. Pôsobenie finančnej páky je efekt, kedy použitie cudzieho kapitálu mení relatívnu výnosnosť vlastného kapitálu (SCHOLLEOVÁ, 2012, s. 83).

Finančná páka spoločnosti ABC, s.r.o. s výnimkou roku 2011 pôsobí pozitívne, pretože výnosnosť vloženého kapitálu je vyššia ako cena úročených cudzích zdrojov a súčasne ukazovateľ ROE je väčší ako ROA. Pozitívne pôsobenie finančnej páky v týchto rokoch prispieva k zhodnoteniu vlastného kapitálu.

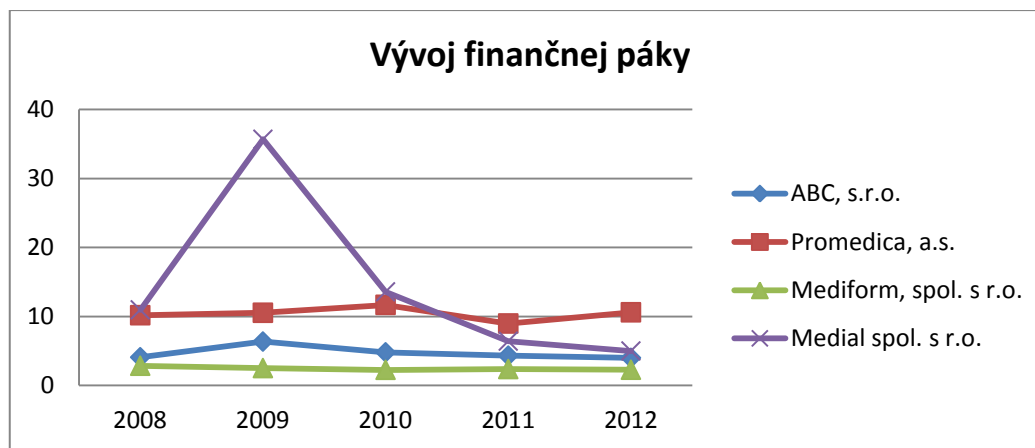
Pri firme Promedica, a.s. pôsobila finančná páka na vývoj vlastného kapitálu kladne len v rokoch 2010 a 2011. V ostatných analyzovaných rokoch finančná páka pôsobila negatívne. Vysoká hodnota ukazovateľa finančnej páky (AKT/ VK) svedčí o vysokom podiele cudzích zdrojov tejto spoločnosti.

V priebehu celého sledovaného obdobia rokov pôsobí finančná páka pozitívne pri spoločnosti Mediform, spol. s r.o.. Táto spoločnosť má najnižšiu hodnotu ukazovateľa finančnej páky, čo svedčí o najmenšom zadlžení tejto spoločnosti. Cudzí kapitál, ktorý táto spoločnosť využíva, výrazne prispieva k zhodnoteniu ROE.

Finančná páka pri spoločnosti Medial spol. s r.o. pôsobila počas celého obdobia negatívne. Jediným rokom, kedy pôsobenie bolo pozitívne, bol rok 2011.

**Tabuľka 16: Vývoj finančnej páky spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločností)

Finančná páka (AKT/VK)	2008	2009	2010	2011	2012
ABC, s.r.o.	4,09	6,36	4,80	4,32	4,00
Promedica, a.s.	10,18	10,53	11,68	8,98	10,60
Mediform, spol. s r.o.	2,86	2,52	2,27	2,38	2,28
Medial spol. s r.o.	10,96	35,67	13,57	6,42	5,00

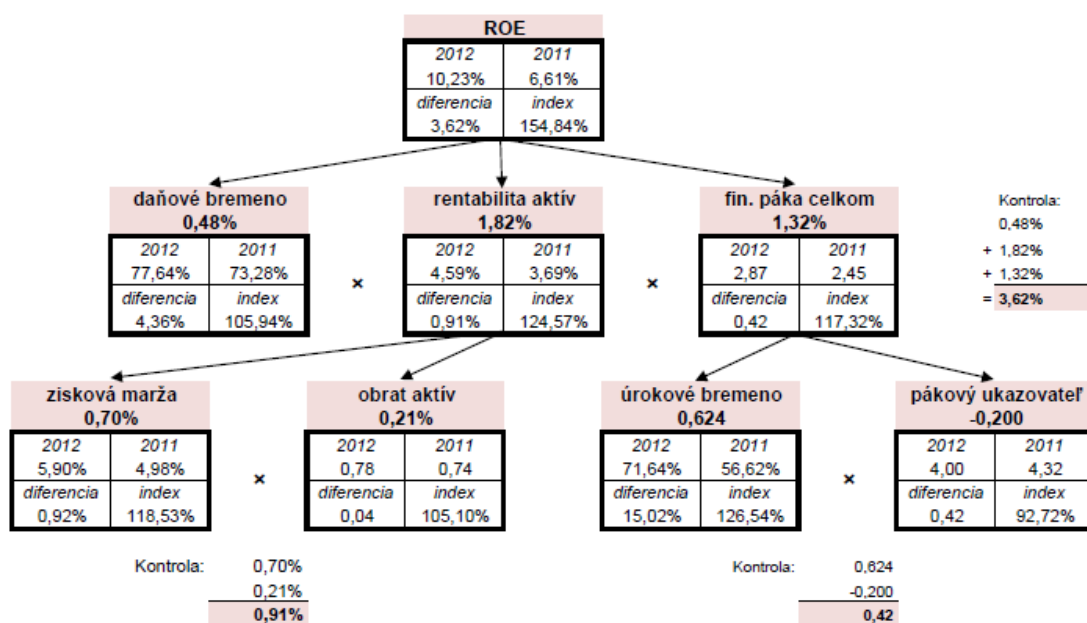


**Graf 9: Vývoj finančnej páky analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012**

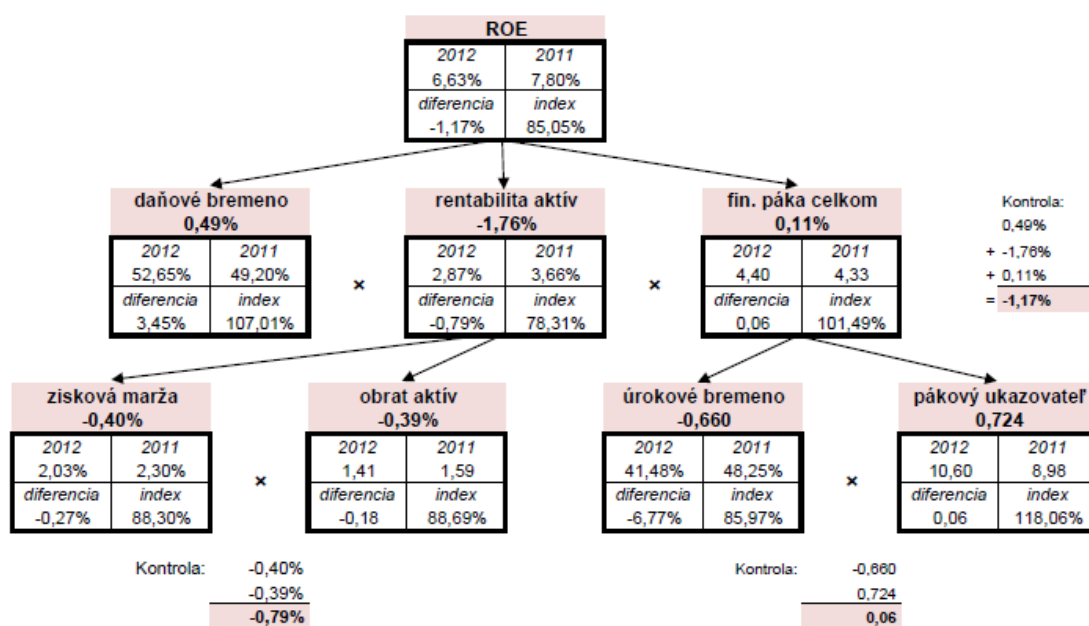
(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločností)

### 3.6.7 Du Pontov diagram

Pre hlbšiu analýzu vplyvu jednotlivých komponentov rozkladu ukazovateľa ROE sa používajú rôzne metódy, ktoré kvantifikujú, ako zmena jednotlivých komponentov prispela ku zmene celkovej hodnoty ROE. V tejto podkapitole bude rozobratý Du Pontov diagram, ktorý dekomponuje ukazovateľ ROE na tri časti. Daňové bremeno odráža, aký diel zisku pred zdanením firme zostane po zaplatení daní. Ďalšími časťami sú rentabilita aktív a zložená finančná páka. Zložená finančná páka sa ďalej rozkladá na úrokové bremeno, čo je pomer zisku pred zdanením a EBIT-u a na klasickú finančnú páku, ktorá je pomerom aktív k vlastnému kapitálu (KISLINGEROVÁ, HNILICA, 2005, s. 57).

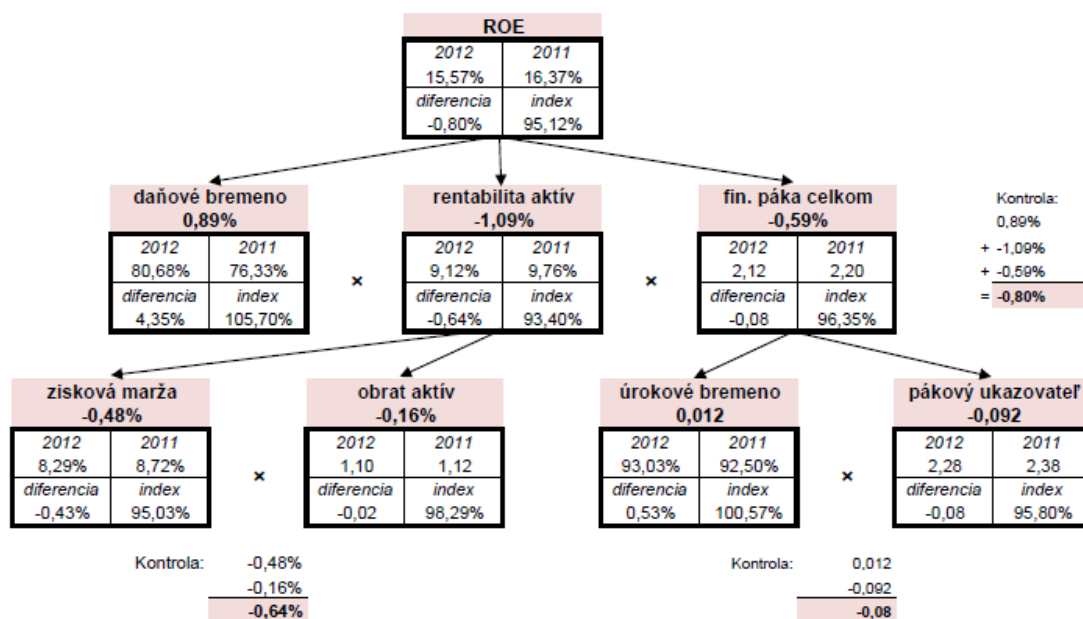


Rentabilita aktív sa ďalej rozkladá na ziskovú maržu a obrat aktív. K rastu ROA prispela hlavne 0,70 percentnými bodmi zisková marža, ktorá vzrástla o 0,92 percentných bodov oproti minulému obdobiu. Obrat aktív sa síce nepatrne (zmena činí 0,04) ale zvýšil, čím 0,21 percentnými bodmi tiež prispel k rastu hodnoty ROA. Rentabilita aktív celkovo vzrástla o 0,91 percentných bodov. Na rast celkovej finančnej páky pôsobil rast úrokového bremena, ktorého zmena činila 0,66%. Pákový ukazovateľ pôsobil negatívne, ale len nepatrne a kladný vplyv úrokového bremena prevážil záporný vplyv finančnej páky.



Obrázok 9 : Du Pontov rozklad ROE firmy Promedica, a.s. (Zdroj: Vlastné spracovanie)

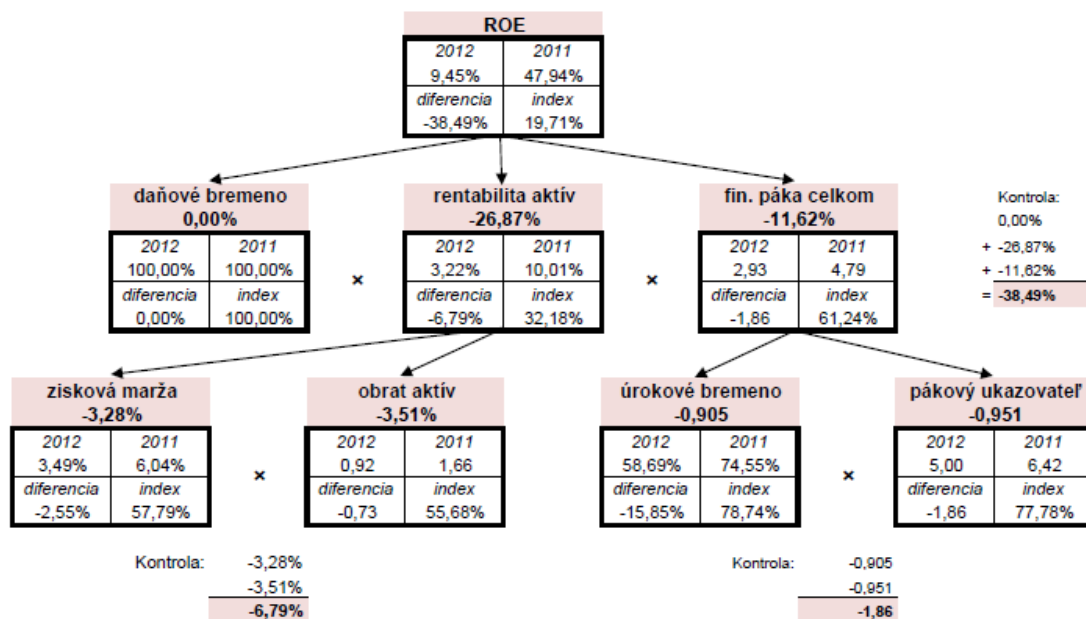
Z údajov je možné konštatovať, že vývoj výkonnosti spoločnosti Promedica, a.s. je negatívny (klesá). Rentabilita poklesla o -1,17 percentných bodov v roku 2012 oproti roku 2011. Na poklese ukazovateľa ROE sa výrazne podieľal – 1,76 percentnými bodmi pokles rentability aktív. Z rozkladu tohto ukazovateľa je viditeľné, že poklesla o 0,27 percentných bodov zisková marža a o 0,18 percentných bodov obrat aktív. Na celkovú zmenu ukazovateľa ROE pozitívne prispeli 0,49 percentnými bodmi daňové bremeno a 0,11 percentnými bodmi celková finančná páka. Pozitívne pôsobenie však nebolo natoľko významné, aby zvrátilo výrazný pokles rentability aktív.



**Obrázok 10: Du Pontov rozklad ROE firmy Mediform, spol. s r.o.** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Rentabilita vlastného kapitálu spoločnosti Mediform, spol. s r.o. sa medziročne znížila o 0,80% z hodnoty 16,37% v roku 2011 na hodnotu 15,57% v roku 2012. Pozitívny vplyv na tento ukazovateľ malo len úrokové bremeno. Disponibilný zisk podniku vzrástol z 76,33% na 80,68%. Ostatné ukazovatele sa podieľali na poklese rentability vlastného kapitálu. Zo všetkých negatívnych vplyvov na rentabilitu bol negatívny vplyv ceny cudzích zdrojov, tzv. „úrokovej redukcie zisku“ najmenší. Negatívne pôsobila i finančná páka, ktorej diferenciácia činila -0,08. Spolu s úrokovým bremenom spôsobili, že celková finančná páka poklesla a -0,59 percentnými bodmi ovplyvnila vývoj ROE. Celkovú zmenu ROE najvýraznejšie ovplyvnila rentabilita aktív o – 1,09 percentných bodov. Ukazovateľ ROA ovplyvnila klesajúca zisková marža i pokles obratu aktív.





Obrázok 11: Du Pontov rozklad ROE firmy Medial spol. s r.o. (Zdroj: Vlastné spracovanie)

Zo všetkých analyzovaných spoločností najväčší pokles ukazovateľa ROE zaznamenala spoločnosť Medial spol. s r.o., kde celková diferenciácia činila -38,49% a index  $47,94\%/9,45\% = 19,71\%$ , čo znamená, že rentabilita poklesla na jednu pätinu hodnoty roku 2011. Negatívne na vývoj ROE pôsobili ukazovateľ rentability aktív -26,87 percentnými bodmi a ukazovateľ celkovej finančnej páky -11,62 percentnými bodmi. Celková diferenciácia daňového bremena sa nezmenila a preto neovplyvnila vývoj rentability vlastného kapitálu. Hodnoty ukazovateľov obratu aktív a ziskovej marže v roku 2012 klesli takmer na polovicu pôvodnej hodnoty. Na poklese rentability aktív sa podieľali -3,51 percentnými bodmi v prípade obratu aktív a -3,28 percentnými bodmi v prípade ziskovej marže. V prípade rozloženia ukazovateľa celkovej finančnej páky na úrokové bremeno a pákový ukazovateľ je možné pozorovať negatívne pôsobenie u oboch ukazovateľov. Celková zmena úrokového bremena činila -15,85% a celková zmena finančnej páky -1,86.

### 3.6.8 Ukazovatele aktivity

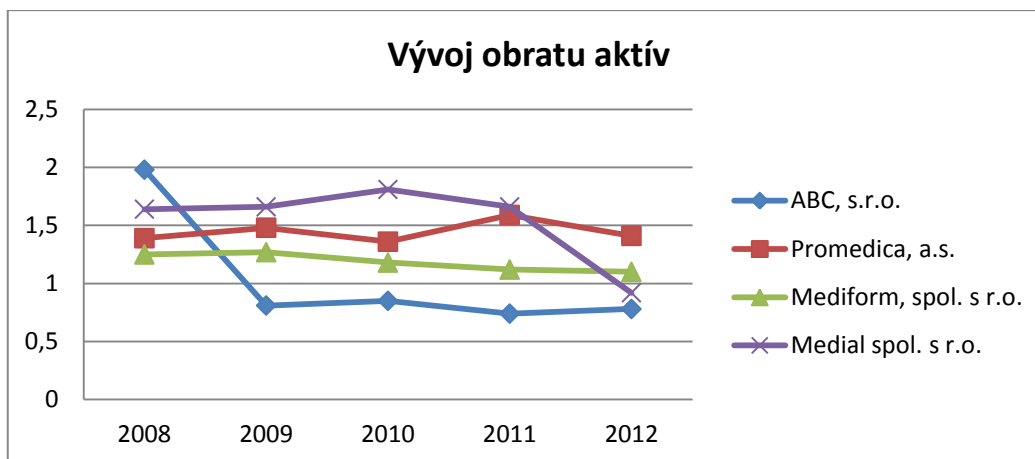
#### Obrat aktív (Total Assets Turnover Ratio) a doba obratu aktív (Total Assets Turnover)

Tabuľka 17: Vývoj ukazovateľa obratu aktív a doby obratu aktív spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012 (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločností)

Vývoj obratu aktív a doby obratu aktív						
Spoločnosť	Ukazovateľ	2008	2009	2010	2011	2012
ABC, s.r.o.	Obrat aktív (T / AKT)	1,98	0,81	0,85	0,74	0,78
	Doba obratu aktív (AKT / (T/360)) [dni]	182,27	446,30	422,22	485,79	462,22
Promedica, a.s.	Obrat aktív (T / AKT)	1,39	1,48	1,36	1,59	1,41
	Doba obratu aktív (AKT / (T/360)) [dni]	259,23	242,62	265,01	226,19	255,04
Mediform, spol. s r.o.	Obrat aktív (T / AKT)	1,25	1,27	1,18	1,12	1,10
	Doba obratu aktív (AKT / (T/360)) [dni]	287,01	282,89	305,65	321,75	327,35
Medial spol. s r.o.	Obrat aktív (T / AKT)	1,64	1,66	1,81	1,66	0,92
	Doba obratu aktív (AKT / (T/360)) [dni]	219,85	216,59	199,44	217,10	389,88

Ukazovateľ obrat aktív je komplexný ukazovateľ, ktorý udáva, koľkokrát sa celkové aktíva obrátia v tržby za rok. Mal by sa pohybovať minimálne na úrovni hodnoty 1 (SCHOLLEOVÁ, 2012, s. 179).

Od roku 2009 sa obrat celkových aktív spoločnosti ABC, s.r.o. pohybuje pod úrovňou hodnoty jedna a tento ukazovateľ má ďalej mierne klesajúci trend. Z pohľadu medzi podnikového porovnania dosahuje táto spoločnosť najnižších hodnôt spomedzi všetkých spoločností. Nižšia hodnota ukazovateľa ako je priemer v odvetví značí, že firma by mala zvýšiť využitie kapacít a pre finančných manažérov obmedzenie investíc firmy. Ostatné analyzované spoločnosti dosahujú v porovnaní s priemerom v odvetví podobné hodnoty. Tieto spoločnosti využívajú podnikateľské príležitosti a z nich získané výnosy. Najvyššie hodnoty dosahuje firma Promedica, a.s. a do roku 2012 firma Medial spol. s r.o.



**Graf 10: Vývoj obratu celkových aktív analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012**

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločností)

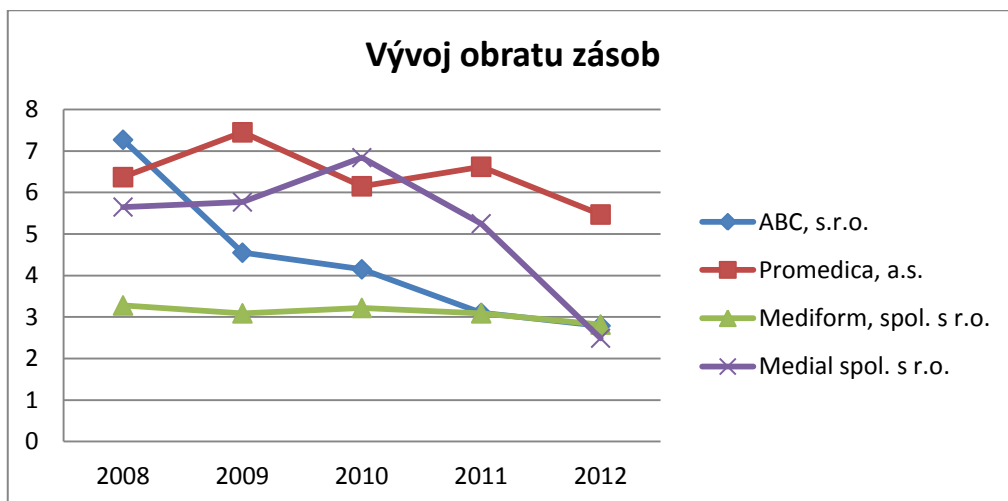
Ukazovateľ doba obratu aktív vyjadrený v dňoch vypovedá o tom, že pokiaľ ukazovateľ obrat aktív klesá, počet dní, za ktoré sa celkové aktíva od ich zaobstarania opäť premenia na tržby, rastie. Naopak v prípade rastu ukazovateľa obratu aktív, hodnota tohto ukazovateľa klesá. Pozitívny výsledok dosiahla napríklad spoločnosť Promedica, a.s. v roku 2011, kedy obrátka v tomto roku trvala 226 dní oproti predchádzajúcemu roku 2010, kedy obrátka činila 265 dní. Ukazovateľ kopíruje trend obratu aktív jednotlivých spoločností.

### **Obrat zásob (Inventory Turnover Ratio) a doba obratu zásob (Inventory Turnover)**

Ukazovateľ obrat zásob, niekedy nazývaný ukazovateľ intenzity využitia zásob, udáva, koľkokrát je v priebehu roku každá položka zásob podniku predaná a znovu naskladnená. Ukazovateľ doba obratu zásob udáva priemerný počet dní, po ktoré sú zásoby viazané v podnikaní do doby ich predaja. Pri zásobách výrobkov a tovarov je ukazovateľ rovnako indikátorom likvidity, pretože udáva počet dní, za ktoré sa zásoba premení na hotovosť alebo pohľadávku (SEDLÁČEK, 2011, s. 61 – 62)

Ukazovateľ obratu zásob spoločnosti Promedica, a.s. vychádza v porovnaní s odvetvovým priemerom priaznivo, resp. hodnota ukazovateľa je vyššia ako odvetvový priemer, čo znamená, že firma nemá zbytočné nelikvidné zásoby, ktoré by vyžadovali nadbytočné financovanie (SEDLÁČEK, 2001, s. 67).

Firma udržiava zásoby v optimálnej výške (dostatočnom množstve vzhľadom k vyššiemu obratu zásob ako v odvetví), čím je podnik schopný reagovať na dopyt od zákazníkov. Nižšie hodnoty ako odvetvový priemer dosahujú spoločnosti ABC, s.r.o. a Mediform, spol. s r.o., pričom druhá menovaná vykazuje veľmi stabilný trend tohto ukazovateľa. Spoločnosť Mediform, spol. s r.o. v priemere trikrát za rok položky zásob predá a znovu naskladní. Ukazovateľ obratu zásob spoločnosti ABC, s.r.o. za celé sledované obdobie rokov 2008 až 2012 klesá a je to najväčší pretrvávajúci pokles so všetkých spoločností. Celkový pokles činí 61,5% a v roku 2012 dosahuje hodnotu 2,72. Ako bolo zmienené už vo finančnej analýze samotnej spoločnosti firma má vysoké stavy zásob, ktoré sa dokonca každoročne ešte zvyšujú. Prebytočné zásoby sú neproduktívne (vyvolávajú vyššie náklady na skladovanie, sú v nich umŕtvené finančné prostriedky, ktoré musia byť dopĺňované cudzími zdrojmi) a predstavujú investíciu s nízkym alebo nulovým výnosom, čím sa firme rovnako znižuje celkový zisk (SEDLÁČEK, 2001, s. 67). Ukazovateľ doby obratu zásob analogicky vypovedá o počte dní jednotlivých spoločností, za ktoré premenia zásobu v hotovosť alebo pohľadávku. Z tabuľky je možné povedať, že pri všetkých analyzovaných spoločnostiach sa hlavne v poslednom roku 2012 hodnota ukazovateľa obratu zásob znížila a zvýšila sa doba obratu, resp. sa spomalila.



**Graf 11: Vývoj obratu zásob analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012**

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločností)

**Tabuľka 18: Vývoj ukazovateľa obratu zásob a doby obratu zásob spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločností)

Vývoj obratu zásob a doby obratu zásob						
Spoločnosť	Ukazovateľ	2008	2009	2010	2011	2012
ABC, s.r.o.	Obrat zásob (T / zásoby)	7,27	4,55	4,15	3,10	2,79
	Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360)) [dni]	49,5	79,15	86,71	116,01	129,10
Promedica, a.s.	Obrat zásob (T / zásoby)	6,37	7,45	6,15	6,62	5,47
	Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360)) [dni]	56,54	48,32	58,51	54,40	65,79
Mediform, spol. s r.o.	Obrat zásob (T / zásoby)	3,28	3,09	3,22	3,09	2,82
	Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360)) [dni]	109,68	116,48	111,69	116,43	127,88
Medial spol. s r.o.	Obrat zásob (T / zásoby)	5,65	5,77	6,84	5,25	2,49
	Doba obratu zásob (ZÁS. / (T/360)) [dni]	63,72	62,42	52,63	68,63	144,62

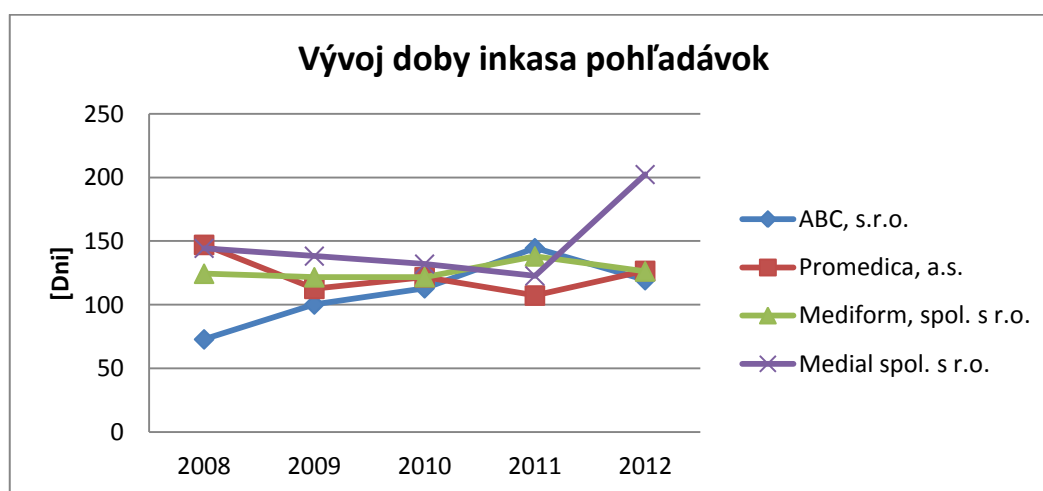
#### **Doba inkasa pohľadávok (Average Collection Period)**

Doba inkasa (obratu) pohľadávok ukazuje koľko dní sa majetok podniku vyskytuje vo forme pohľadávok, resp. za aké dlhé obdobie sú pohľadávky v priemere splácané (VALACH a kol. 1997, s. 85). Hodnoty tohto ukazovateľa v priebehu sledovaného obdobia u jednotlivých spoločností mierne kolíšu, ale všetky spoločnosti majú veľmi podobnú dobu splatnosti svojich pohľadávok a tá sa pohybuje v priemere od 100 do 145 dní. Výnimkami sú rok 2008 pre spoločnosť ABC, s.r.o., kedy doba splatnosti pohľadávok činila necelých 73 dní, čo je najnižšia hodnota z vypočítaných hodnôt a rovnako rok 2012 pre spoločnosť Medial spol. s r.o., kedy hodnota ukazovateľa výrazne vzrástla až na 202 dni.

Ukazovateľ má najväčší význam hlavne v podmienkach obchodného úveru a jeho hodnota by mala zodpovedať priemernej dobe splatnosti faktúr. Ak by bola stanovená doba splatnosti faktúr spoločností na 90 dní (dokonca na 120 dní) môžeme z výsledkov ukazovateľa usúdiť, že partneri, či odberatelia neplatia svoje účty v čas, inkaso neprebíha v súlade s platobnou podmienkou a teda všetky spoločnosti majú problém dodržiavať svoju obchodnú úverovú politiku.

**Tabuľka 19: Vývoj ukazovateľa doby inkasa pohľadávok spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločností)

Doba inkasa pohľadávok (POHL / (T/360))	2008	2009	2010	2011	2012
ABC, s.r.o.	72,82	100,26	112,98	144,48	119,35
Promedica, a.s.	147,08	112,53	121,58	107,28	126,64
Mediform, spol. s r.o.	124,43	121,64	121,71	138,05	126,22
Medial spol. s r.o.	144,37	138,25	132,01	122,72	202,36



**Graf 12: Vývoj doby inkasa pohľadávok analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012**

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločností)

### Doba splatnosti krátkodobých záväzkov (Creditors Payment Period)

**Tabuľka 20: Vývoj ukazovateľa doby splatnosti krátkodobých záväzkov spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločností)

Doba splatnosti krátk. záväzkov (KZ / (T/360))	2008	2009	2010	2011	2012
ABC, s.r.o.	130,18	212,04	199,18	243,48	214,91
Promedica, a.s.	141,6	130,42	147,69	99,61	121,46
Mediform, spol. s r.o.	145,48	135,52	114,75	133,53	130,64
Medial spol. s r.o.	124,65	131,93	82,89	93,68	144,63

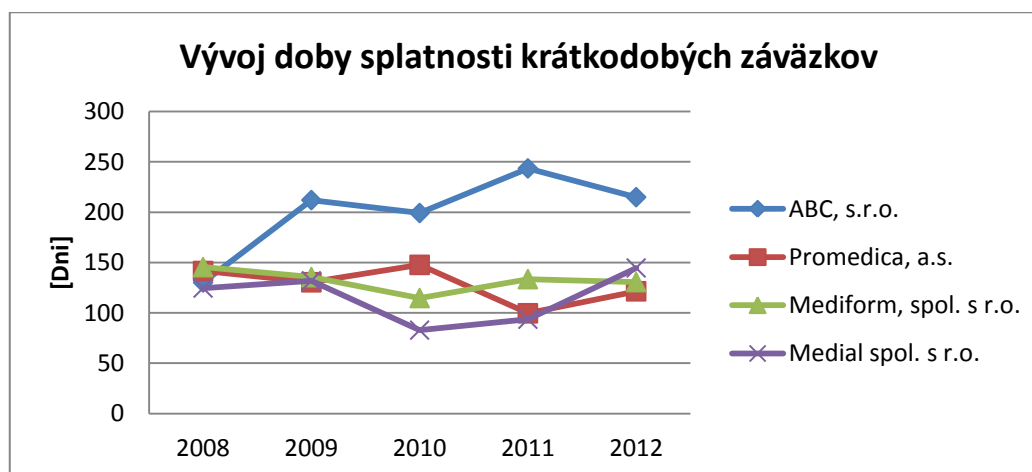
Ukazovateľ udáva dobu v dňoch, po ktoré ostávajú obchodné záväzky neuhradené a podnik využíva bezplatný obchodný úver (KISLINGEROVÁ a kol., 2010, s. 109). Tento ukazovateľ je vhodné porovnať s ukazovateľom doby inkasa pohľadávok.

Spoločnosť Medial spol. s r.o. v priemere 145 dní čaká na inkaso svojich krátkodobých pohľadávok a svoje krátkodobé záväzky spláca v priemere za 115 dní. Táto situácia je z hľadiska financovania prevádzkových potrieb podniku nevýhodná. Dlhšia viazanosť majetkových položiek ako doba splácania najlacnejších zdrojov ich financovania si vynucuje využívať zvyčajne už menej výhodné zdroje ako bankové úvery alebo vlastné zdroje (ZALAI, KALAFUTOVÁ, ŠNIRCOVÁ, 2008, s. 81 – 82).

Spoločnosť Mediform, spol. s r.o. má najmenší rozdiel medzi dobou inkasa pohľadávok a dobou splatnosti krátkodobých záväzkov, čo vypovedá o konsolidovaných hospodárskych vzťahoch.

Spoločnosť Promedica, a.s. do roku 2010 dlhšiu dobu splácala svoje záväzky ako inkasovala platbu od odberateľov. Od roku 2011 je tento vzťah opačný a firma sa tak dostáva do nevýhodného postavenia.

Zo všetkých analyzovaných spoločností firma ABC, s.r.o. je v značnej výhode, pretože odberateľom poskytuje obchodný úver v priemere 109 dní a pritom sama čerpá úver od svojich dodávateľov v priemere takmer 200 dní.



**Graf 13: Vývoj doby splatnosti krátkodobých pohľadávok analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločností)

### 3.6.9 Ukazovatele zadlženosti

#### Celková zadlženost' (Total Debt to Total Assets)

Tabuľka 21: Vývoj ukazovateľa celkovej zadlženosti spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012 (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločností)

Celková zadlženost' (CZ / AKT)	2008	2009	2010	2011	2012
ABC, s.r.o.	75,55%	84,27%	79,16%	76,85%	75,03%
Promedica, a.s.	90,17%	90,50%	91,44%	88,86%	90,56%
Mediform, spol. s r.o.	64,99%	60,25%	55,88%	57,90%	56,06%
Medial spol. s r.o.	90,88%	97,20%	92,63%	84,43%	79,98%

Ukazovateľ, nazývaný aj dlh na aktíva alebo pomer celkových záväzkov k celkovým aktívam, meria percentuálny podiel fondov, ktoré veritelia poskytnú spoločnosti (BLAHA, JINDŘICHOVSKÁ, 1995, s. 60).

Najvyššiu zadlženosť vykazujú podniky Promedica, a.s. v priemernej výške 90,3% a Medial spol. s r.o. v priemernej výške 89%. Spoločnosti Medial spol. s r.o. sa ale darí od roku 2009 znižovať zadlženosť podniku o 5 percentných bodov ročne, čo je možné hodnotiť pozitívne. Firma Medial spol. s r.o. je po celé sledované obdobie podnikom prekapitalizovaným. Obežné aktíva spoločnosti sú vyššie ako krátkodobý cudzí kapitál, resp. stále aktíva podniku sú menšie ako vlastné zdroje spolu s dlhodobým požíčaným kapitálom. Časť dlhodobých zdrojov je teda možné použiť na krytie obežných aktív. Možno nimi kryť trvalú potrebu zásob. Táto relácia súčasne garantuje návratnosť (materiálové krytie) krátkodobého cudzieho kapitálu (ide najmä o bežný úver banky a obchodný úver). Kladný rozdiel medzi obežnými aktívami a krátkodobým požíčaným kapitálom tvorí čistý prevádzkový kapitál spoločnosti (ZALAI a kol., 1997, s. 51). Napriek vysokému podielu cudzích zdrojov, tieto cudzie zdroje tvoria (v roku 2012) hlavne z 37% krátkodobé záväzky, z 28% bankové úvery a z 13,4% dlhodobé záväzky. Firma Promedica, a.s., za základe charakteristiky autora Zalaia (1997), je naopak spoločnosť podkapitalizovaná a k financovaniu stálych aktív podnik používa krátkodobý cudzí kapitál a vzniká nekrytý dlh.

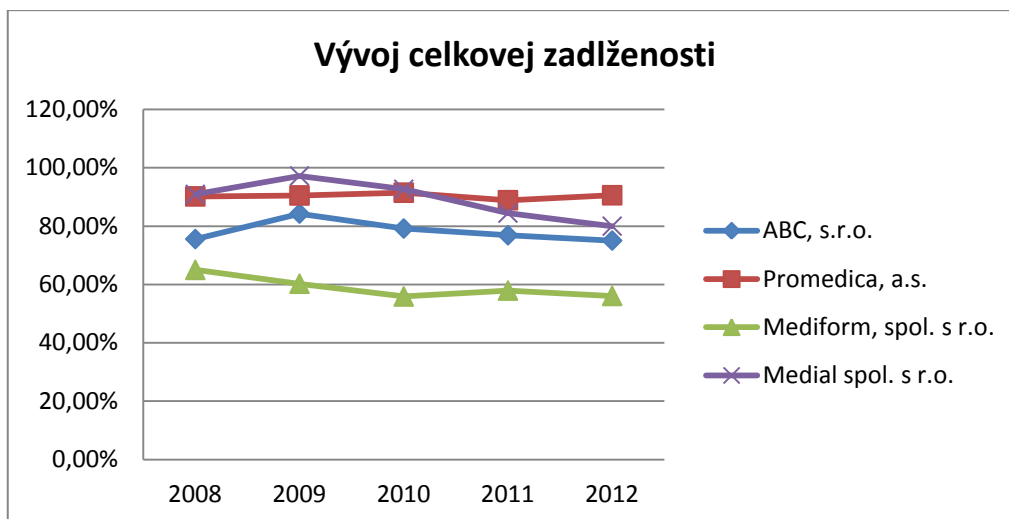


To môže byť veľmi nebezpečné z hľadiska stability podniku, pretože povinnosť vrátiť kapitál mu vzniká skôr ako dôjde k reprodukcii stálych aktív. Spoločnosť porušuje zlaté pravidlo financovania a teda nie je zachovaný súlad medzi disponibilnosťou s finančnými zdrojmi a životnosťou majetku, ktorý bol na ich základe obstaraný (ZALAI a kol., 1997, s. 51). Firma má vysoký podiel krátkodobých záväzkov z obchodného vzťahu (45%) a vysoký podiel krátkodobých úverov a výpomocí (37%) na celkových zdrojoch podniku. Finančná páka spoločnosti pôsobila kladne iba v rokoch 2010 a 2011. V ostatných rokoch pôsobila negatívne a využívanie cudzích zdrojov neprispievalo k zhodnoteniu vlastného kapitálu.

Firma Medial spol. s r.o. i firma Promedica, a.s. vzhľadom na vysokú zadlženosť oproti odvetviu môže mať do budúcnosti problém získať dodatočné zdroje bez toho, aby najprv zvýšili vlastné imanie alebo za získanie ďalších zdrojov budú veritelia požadovať vyššie úrokové sadzby.

Najnižšiu celkovú zadlženosť má počas celého sledovaného obdobia spoločnosť Mediform, spol. s r.o. a to v priemernej výške 59%. Nižšiu hodnotu ukazovateľa celkovej zadlženosti v porovnaní s ostatnými spoločnosťami v odvetví preferujú veritelia, pretože čím je väčší podiel vlastného majetku, tým je väčší aj bezpečnostný vankúš proti stratám veriteľov v prípade likvidácie. V roku 2012 tvoria celkové zdroje podniku z 45% vlastné zdroje a z 55% zdroje cudzie. Spoločnosť je prekapitalizovaná.

Spoločnosť ABC, s.r.o. je zadlžená v priemernej výške 78%. Aj keď cudzie zdroje spoločnosti tvoria 75% všetkých zdrojov, využívanie týchto zdrojov prispieva k zhodnoteniu vlastného kapitálu. Ďalej je treba vziať do úvahy, že vysoká zadlženosť podniku je hlavne k cudzím zdrojom, ktoré tvoria dlhodobé bankové úvery. Tie boli firme poskytnuté na financovanie výstavby vlastnej budovy a ich splácaním sa každoročne ich podiel na celkových zdrojoch znižuje o 3 percentné body. Podnik dodržiava zlaté bilančné pravidlo.



**Graf 14: Vývoj celkovej zadlženosti analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012**

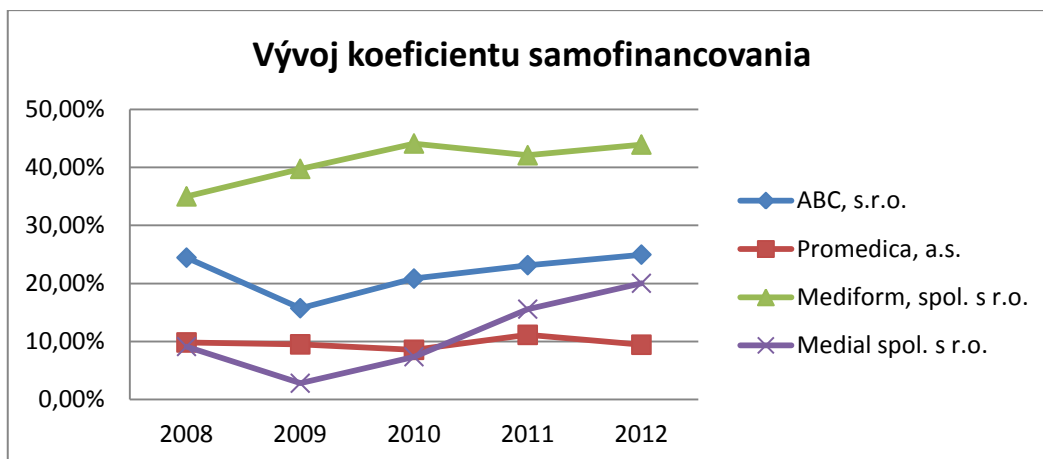
(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločností)

### Koeficient samofinancovania (Equity Ratio)

Koeficient samofinancovania je doplnkovým ukazovateľom k ukazovateľu celkovej zadlženosti a ich súčet činí 100%. Jeho prevrátená hodnota vyjadruje finančnú páku, ktorá vedie k finančnému zadlženiu podniku. U všetkých spoločností je možné pozorovať rastúci trend tohto ukazovateľa. Spoločnosť Mediform, spol. s r.o. najviac financuje svoje aktíva vlastnými zdrojmi a má teda i najmenej cudzieho kapitálu so všetkých spoločností. Kritickú hodnotu stupňa samofinancovania vo výške 2,8% vykazovala firma Medial spol. s r.o. v roku 2009, čo znamená, že svoje aktíva financovala vlastnými zdrojmi len z 2,8%.

**Tabuľka 22: Vývoj koeficientu samofinancovania spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločností)

Koeficient samofinancovania (VK / AKT)	2008	2009	2010	2011	2012
ABC, s.r.o.	24,45%	15,73%	20,84%	23,15%	24,97%
Promedica, a.s.	9,83%	9,50%	8,56%	11,14%	9,44%
Mediform, spol. s r.o.	35,01%	39,75%	44,12%	42,10%	43,94%
Medial spol. s r.o.	9,12%	2,80%	7,37%	15,57%	20,02%



**Graf 15: Vývoj koeficientu samofinancovania analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012**

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločností)

### Úrokové krytie (Times Interest Earned Ratio)

Ukazovateľ úrokového krytia vyjadruje, koľkokrát je zisk vyšší než platené úroky. Používa sa ako informácia pre podnik, či je pre neho ešte únosné jeho dlhové zaťaženie (HRDÝ, HOROVÁ, 2009, s. 130). V prípade tohto ukazovateľa platí, že čím je jeho hodnota vyššia, tým lepšie.

Najvyššie hodnoty ukazovateľa úrokového krytia dosahuje spoločnosť Mediform, spol. s r.o. a ich hodnota v priebehu sledovaného obdobia mierne rastie a v roku 2012 dosahuje hodnotu 14,35. V roku 2009 spoločnosť dokonca dosiahla hodnoty 24,94, kedy Mediform, spol. s r.o. dosiahol vyššieho výsledku hospodárenia pred zdanením a mal nižšie nákladové úroky.

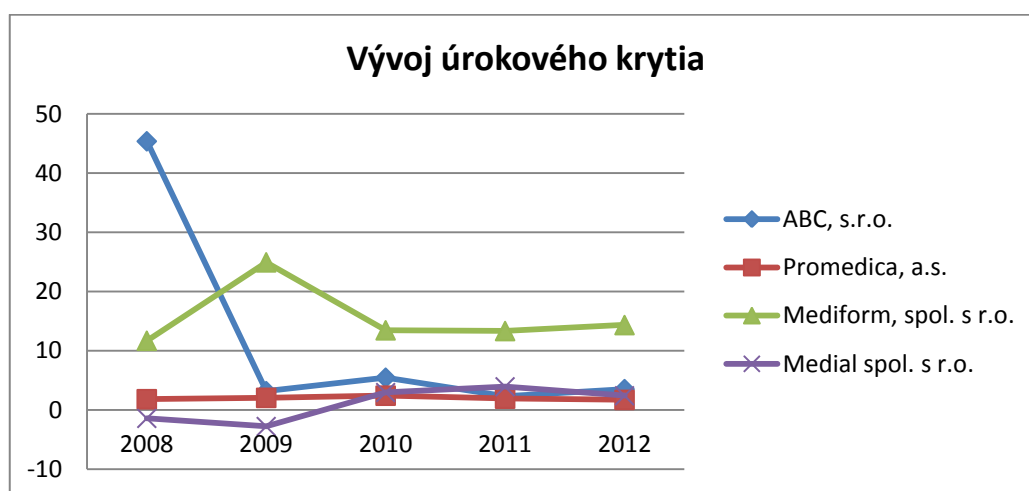
Záporné hodnoty tohto ukazovateľa v rokoch 2008 a 2009 vykazuje spoločnosť Medial spol. s r.o. a boli spôsobené už spomínanými zápornými výsledkami hospodárenia v tomto období. V roku 2010 sa podniku podarilo prekonať hospodársku krízu a naštartovala pozitívny vývoj tohto ukazovateľa.

Spoločnosť Promedica, a.s. dosahuje hodnotu úrokového krytia v roku 2012 len 1,71. V prípade, že táto hodnota ešte viac poklesla na úroveň hodnoty jedna, na zaplatenie úrokov bude potrebovať spoločnosť celý zisk.

Podnik ABC, s.r.o. vykazuje relatívne bezpečné krytie nákladových úrokov v priemere 3,62-krát za obdobie rokov 2009 až 2012.

**Tabuľka 23: Vývoj ukazovateľa úrokového krytia spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločností)

Úrokové krytie (EBIT / úroky)	2008	2009	2010	2011	2012
ABC, s.r.o.	45,38	3,19	5,46	2,30	3,53
Promedica, a.s.	1,83	2,06	2,43	1,93	1,71
Mediform, spol. s r.o.	11,70	24,94	13,47	13,34	14,35
Medial spol. s r.o.	-1,41	-2,77	2,96	3,93	2,42



**Graf 16: Vývoj ukazovateľa úrokového krytia analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012**  
(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločností)

### 3.6.10 Ukazovatele likvidity

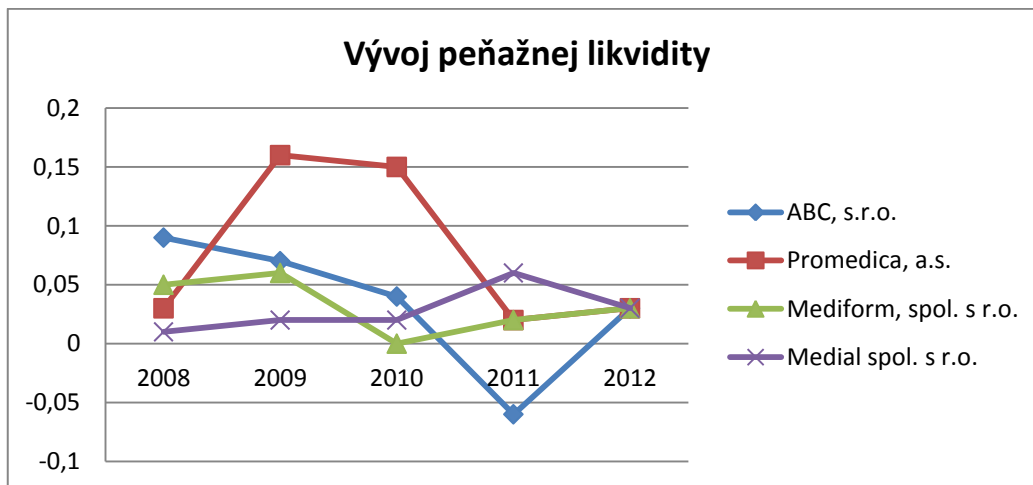
#### Peňažná likvidita (Cash Ratio)

**Tabuľka 24: Vývoj ukazovateľa peňažnej likvidity spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločností)

Peňažná likvidita (FM / KD)	2008	2009	2010	2011	2012
ABC, s.r.o.	0,09	0,07	0,04	-0,06	0,03
Promedica, a.s.	0,03	0,16	0,15	0,02	0,03
Mediform, spol. s r.o.	0,05	0,06	0,00	0,02	0,03
Medial spol. s r.o.	0,01	0,02	0,02	0,06	0,03

Peňažná (okamžitá) likvidita meria schopnosť podniku hrať práve splatné dlhy a jej doporučené hodnoty sa pohybujú v intervale od 0,2 do 0,6 (SEDLÁČEK, 2011, s 66, ZALAI a kol., 1997, s. 57).

Z uvedenej tabuľky je viditeľné, že ani jedna z analyzovaných spoločností nedosahuje doporučené hodnoty literárnych zdrojov. Najviac sa k doporučeným hodnotám priblížila spoločnosť Promedica, a.s. v roku 2009, kedy dosiahla okamžitú likviditu v hodnote 0,16. Vtedy na 1 Kč krátkodobých záväzkov pripadalo 16 halierov finančného majetku. Pri porovnaní spoločností z hľadiska dosahovaných hodnôt v tomto odvetví je možné pozorovať veľmi podobné výsledky, ktoré sú dokonca v roku 2012 identické a dosahujú hodnotu 0,03. Veľmi nízke hodnoty peňažnej likvidity sú spôsobené nedostatkom krátkodobého finančného majetku. V roku 2011 dosahuje podnik ABC, s.r.o. zápornú hodnotu ukazovateľa peňažnej likvidity. Táto skutočnosť bola spôsobená zápornou hodnotou finančného majetku (záporná hodnota podpoložky účty v bankách v súvahe spoločnosti), kedy spoločnosť zmenila spôsob zaúčtovania kontokorentného úveru na stranu aktív. Z tohto dôvodu hodnota likvidity v roku 2011 spoločnosti ABC, s.r.o. nebude hodnotená.



**Graf 17: Vývoj peňažnej likvidity analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012**

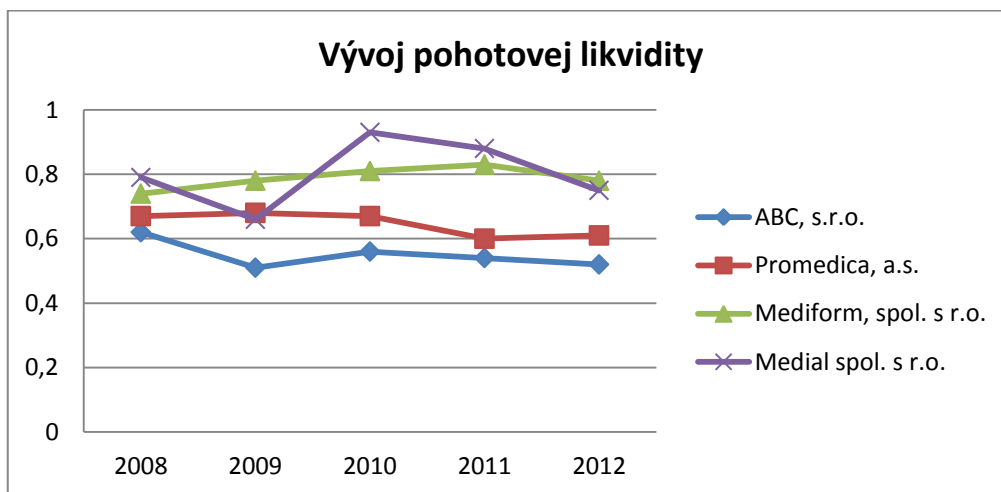
(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločností)

### Pohotovú likvidita (Quick Asset Ratio)

Ukazovateľ pohotovej (rýchlej) likvidity ako pomer súčtu krátkodobých pohľadávok ku krátkodobým záväzkom vyjadruje, koľko Kč rýchlo likvidného majetku pripadá na 1 Kč krátkodobých záväzkov. Odporúčané hodnoty sa pohybujú v intervale 1 až 1,5 (LANDA, 2007, s. 28, ZALAI a kol., 1997, s. 57). Pohotovú likviditu analyzovaných spoločností vzhľadom k doporučeným hodnotám sú opäť podpriemerné. Najhoršiu pohotovú likviditu dosahuje spoločnosť ABC, s.r.o. a tá za sledované obdobie rokov 2008 až 2012 celkovo poklesla o 16,2%. Pokles hodnoty ukazovateľa je spôsobený poklesom zložiek aktív a zvýšením stavov krátkodobých záväzkov. Spoločnosť Medial dosiahla v roku 2010 najlepšiu hodnotu tohto ukazovateľa so všetkých spoločností. Hodnota ukazovateľa sa blížila k jednej, čo znamená, že podnik je schopný vyrovať svoje záväzky bez nutnosti predaja svojich zásob.

**Tabuľka 25: Vývoj ukazovateľa pohotovej likvidity spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločností)

Pohotovú likvidita ((KrP+FM) / KD)	2008	2009	2010	2011	2012
ABC, s.r.o.	0,62	0,51	0,56	0,54	0,52
Promedica, a.s.	0,67	0,68	0,67	0,60	0,61
Mediform, spol. s r.o.	0,74	0,78	0,81	0,83	0,78
Medial spol. s r.o.	0,79	0,66	0,93	0,88	0,75



**Graf 18: Vývoj pohotovej likvidity analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012**

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločností)

## Bežná likvidita (Current Ratio)

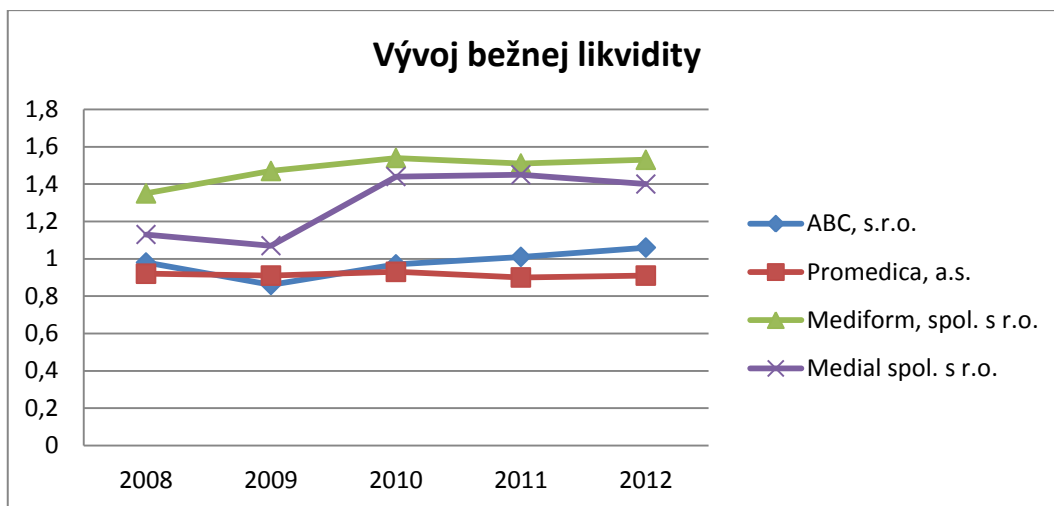
**Tabuľka 26: Vývoj ukazovateľa bežnej likvidity spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločností)

Bežná likvidita (OAKT / KD)	2008	2009	2010	2011	2012
ABC, s.r.o.	0,98	0,86	0,97	1,01	1,06
Promedica, a.s.	0,92	0,91	0,93	0,90	0,91
Mediform, spol. s r.o.	1,35	1,47	1,54	1,51	1,53
Medial spol. s r.o.	1,13	1,07	1,44	1,45	1,40

Bežná (celková) likvidita meria, koľkokrát pokrývajú obežné aktíva krátkodobé záväzky podniku, resp. koľkokrát je podnik schopný uspokojiť svojich veriteľov, keby premenil všetky obežné aktíva na hotovosť. Smernou hodnotou je interval 2 až 2,5 (KISLINGEROVÁ a kol., 2010, s. 104, ZALAI a kol., 1997, s. 57).

Najlepšiu bežnú likviditu dosahuje spoločnosť Mediform, spol. s r.o. a od roku 2010 tiež podnik Medial spol. s r.o. Obe spoločnosti do budúcnosti naštartovali pozitívny rast tohto ukazovateľa.

Veľmi zlú bežnú likviditu majú spoločnosti Promedica, a.s. a ABC, s.r.o. Bežná likvidita firmy ABC, s.r.o. sa medziročne zlepšuje o 5%, no napriek tomu dosiahla v roku 2012 hodnotu len 1,06. Výsledky týchto spoločností ovplyvňuje nevhodná štruktúra obežných aktív, kedy tieto spoločnosti majú nadmerné zásoby, disponujú nedobytnými pohľadávkami a majú nepatrný stav finančných prostriedkov. Spoločnosti sa môžu veľmi ľahko dostať do zlej finančnej situácie. Nadmernú váhu zásob v súvahe podniku ABC, s.r.o. ukazuje i výrazne nižšia hodnota pohotovej likvidity v porovnaní s bežnou likviditou. Negatívny výsledok ešte umocňuje nízky obrat zásob.



**Graf 19: Vývoj bežnej likvidity analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012**

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločností)

### 3.6.11 Čistý pracovný kapitál (Net Working Capital)

**Tabuľka 27: Vývoj čistého pracovného kapitálu [v tis. Kč] spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločností)

Čistý pracovný kapitál (OAKT - KD) [tis. Kč]	2008	2009	2010	2011	2012
ABC, s.r.o.	-632	-5958	-1261	560	2526
Promedica, a.s.	-35778	-49485	-44978	-51964	-57339
Mediform, spol. s r.o.	17845	23902	24656	25958	25611
Medial spol. s r.o.	15606	-880	20449	20220	15101

Čistý pracovný kapitál predstavuje tú časť obežných aktív, ktorá je financovaná dlhodobými zdrojmi. Predstavuje „finančný vankúš“, ktorý spoločnosti umožňuje pokračovať vo svojej činnosti i v prípade, že by ju stretla nepriaznivá udalosť, ktorá by vyžadovala vysoký výdaj finančných prostriedkov (ŠULÁK, VACÍK, 2003, s. 24).

Najvyšší kladný čistý pracovný kapitál (ďalej len „ČPK“) dosahuje za celé sledované obdobie spoločnosť Mediform, spol. s r.o. a jeho hodnota v roku 2012 sa zvýšila o 43,5% oproti roku 2008. Na zvýšení ČPK a tým i zlepšení likvidity sa zaslúžil nárast finančného majetku, nárast zásob a zníženie krátkodobých záväzkov spoločnosti.

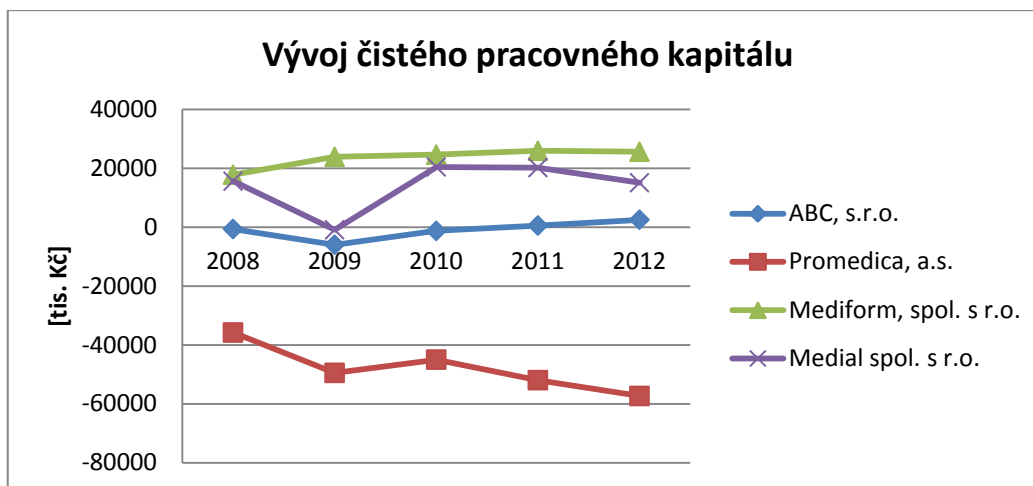


Tento relatívne voľný kapitál vo výške 25,6 mil. Kč v roku 2012 firma využíva k hladkému priebehu svojej hospodárskej činnosti. Na strane druhej ČPK je časť majetku financovaná dlhodobými zdrojmi, ktoré sú nákladnejšie a preto je vhodné udržať výšku ČPK v optimálnej výške.

Medial spol. s r.o. je ďalšou firmou disponujúcou dostatočne veľkým ČPK pri dostatočnej likvidnosti jej zložiek a umožňuje jej hradiť svoje finančné záväzky. Hodnota ČPK tejto spoločnosti v roku 2012 dosahuje 15,1 mil. Kč. Jedine v roku 2009, hodnota tohto ukazovateľa klesla na -880 tis. Kč. Záporná hodnota bola spôsobená výrazným poklesom krátkodobých pohľadávok (o 24,1%; v absolútnom vyjadrení 22 576 tis. Kč), poklesom zásob (o 12,7%; 5 268 tis. Kč) a nárastom krátkodobých bankových úverov (o 91,7%; 4 030 tis. Kč).

ČPK podniku ABC, s.r.o. bol do roku 2010 záporný. Výrazným znížením krátkodobých bankových úverov a zvýšením hodnoty zásob a krátkodobých pohľadávok sa podarilo spoločnosti dostať do kladných hodnôt. V roku 2012 oproti roku 2011 ďalej poklesli krátkodobé záväzky spoločnosti a narástli zásoby, čo spôsobilo ďalší pozitívny vývoj ČPK, nie však v absolútnom slova zmysle, pretože obratovosť krátkodobých aktív spoločnosti je menšia ako jedna (0,74 v roku 2011; 0,78 v roku 2012).

Vysoké záporné hodnoty ČPK dosahuje počas celého obdobia rokov 2008 až 2012 firma Promedica, a.s., ktoré sa medziročne prehlbujú a celkový pokles tohto ukazovateľa činí 60,3%. V roku 2012 dosahuje hodnoty – 57,3 mil. Kč. Záporné hodnoty ČPK a vyššie uvedená analýza celkovej zadlženosti ukazuje, že firma využíva k financovaniu dlhodobého majetku krátkodobé zdroje a spoločnosti tým vzniká nekrytý dlh, ktorý sa každoročne zvyšuje. Nekrytý dlh je nebezpečný pre finančnú stabilitu podniku.



**Graf 20: Vývoj čistého pracovného kapitálu analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012**

(Zdroj: Vlastné spracovanie na základe účtovných výkazov spoločností)

K analýze ČPK je možné využiť i pomerové ukazovatele, ktorými sú ukazovateľ podielu ČPK k aktívam a ukazovateľ podielu ČPK k tržbám spoločností.

**Tabuľka 28 : Vývoj čistého pracovného kapitálu k aktívam a k tržbám v jednotlivých firmách v rokoch 2008 – 2012** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločností)

Vývoj čistého pracovného kapitálu k aktívam a k tržbám v jednotlivých firmách						
Spoločnosť	Ukazovateľ	2008	2009	2010	2011	2012
ABC, s.r.o.	ČPK/ AKT	-1,40%	-7,32%	-1,46%	0,67%	2,97%
	ČPK/ T	-0,70%	-8,82%	-1,70%	0,91%	3,80%
Promedica, a.s.	ČPK/ AKT	-7,81%	8,57%	-6,42%	-8,90%	-7,97%
	ČPK/ T	-5,57%	-5,75%	-4,72%	-5,58%	-5,63%
Mediform, spol. s r.o.	ČPK/ AKT	21,93%	28,09%	26,99%	27,02%	27,59%
	ČPK/ T	17,47%	22,07%	22,90%	24,11%	25,07%
Medial spol. s r.o.	ČPK/ AKT	10,92%	-0,70%	22,09%	24,02%	20,89%
	ČPK/ T	6,67%	-0,42%	12,22%	14,45%	22,62%

Napriek tomu, že firmy Mediform, spol. s r.o. a Medial spol. s r.o. vykazovali zo všetkých analyzovaných spoločností vysoký kladný čistý pracovný kapitál, ukazovateľ podielu ČPK k tržbám sa zväčšuje medziročne o jeden percentný bod.

Hodnota ukazovateľa by sa nemala zväčšovať, pretože rast tohto ukazovateľa signalizuje nesprávne riadenie čistého pracovného kapitálu. Spoločnosti Mediform, spol. s r.o. i Medial spol. s r.o. majú vysoký podiel ČPK k aktívam aj vysoký podiel ČPK k tržbám, kedy ČPK rastie rýchlejšie ako tržby. Takéto vysoké hodnoty, ktoré dokonca naďalej rastú nie sú pre firmy potrebné a vedenie obidvoch spoločností by sa malo zamerať na zníženie hodnôt obežných aktív a nezadržovať toľko finančného majetku.

Hodnoty oboch ukazovateľov spoločnosti Promedica, a.s. vzhľadom k zápornému ČPK vykazujú záporné hodnoty, ktoré len mierne kolíšu, ale nevykazujú žiadny pozitívny či negatívny trend.

Spoločnosti ABC, s.r.o. v posledných rokoch 2011 a 2012 má ukazovateľ ČPK k tržbám tiež rastúci trend, ktorý signalizuje prílišné zadržovanie prostriedkov vo forme zásob v čistom pracovnom kapitále.

### **3.6.12 Metóda jednoduchého súčtu poradia**

Pri aplikácii tejto metódy sú zoradené podniky v súbore podľa každého ukazovateľa. Podnik s najlepšou hodnotou príslušného ukazovateľa dostane poradie „n“, ďalší „n-1“, až podnik s najhoršou hodnotou bude mať poradie „1“. Kriteriaľný ukazovateľ k sa vypočíta ako jednoduchý, resp. vážený súčet poradia. Firma, ktorá dosiahne najvyššej hodnoty kriteriaľného ukazovateľa, je najlepšia. Konečné poradie firiem sa získa tak, že sa jednotlivé firmy zoradia podľa počtu celkovo získaných bodov (SEDLÁČEK, 2011, s. 90, KISLINGEROVÁ, HNILICA, 2005, s. 69).

**Tabuľka 29: Vstupné hodnoty pre porovnanie a výsledky porovnania firiem metódou jednoduchého súčtu poradia (Zdroj: vlastné spracovanie)**

Vstupné hodnoty pre porovnanie firiem metódou jednoduchého súčtu poradia				
Ukazovateľ	Firma			
	ABC, s.r.o.	Promedica, a.s.	Mediform, spol. s r.o.	Medial spol. s r.o.
ROA	4,59%	2,87%	9,12%	3,22%
ROE	10,23%	6,63%	15,57%	9,45%
ROS	3,28%	0,44%	6,22%	2,05%
Obrat aktív	0,78	1,41	1,10	0,92
Obrat zásob	2,79	5,47	2,82	2,49
Doba inkasa pohľadávok	119,35	126,64	126,22	202,36
Doba splatnosti krátk. Záväzkov	214,91	121,46	130,64	144,63
Pohotovú likvidita	0,52	0,61	0,78	0,75
Bežná likvidita	1,06	0,91	1,53	1,40

Výsledky porovnania firiem metódou jednoduchého súčtu poradia				
Ukazovateľ	Firma			
	ABC, s.r.o.	Promedica, a.s.	Mediform, spol. s r.o.	Medial spol. s r.o.
ROA	3	1	4	2
ROE	3	1	4	2
ROS	3	1	4	2
Obrat aktív	1	4	3	2
Obrat zásob	2	4	3	1
Doba inkasa pohľadávok	4	2	3	1
Doba splatnosti krátk. Záväzkov	4	1	2	3
Pohotovú likvidita	1	2	4	3
Bežná likvidita	2	1	4	3
<b>Súčet bodov</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	<b>19</b>
<b>Poradie</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

Na základe porovnania analyzovaných podnikov metódou jednoduchého súčtu poradia dosahuje najlepšie finančné výsledky spoločnosť Mediform, spol. s r.o., ktorá získala výborných 31 bodov z maximálne možných 36. Spoločnosť má najlepšie výsledky vo všetkých ukazovateľoch rentability a likvidity a druhé najlepšie výsledky v oblasti ukazovateľov aktivity. Na druhom mieste sa umiestnila spoločnosť ABC, s.r.o. s 23 získanými bodmi. ABC, s.r.o. dosahuje najlepšie výsledky v ukazovateľoch doby inkasa pohľadávok a doby splatnosti krátkodobých záväzkov a druhých najlepších výsledkov ukazovateľov rentability. Firma Medial spol. s r.o. dosiahla 19 bodov a skončila na predposlednom mieste. Posledné štvrté miesto v tesnom závese za firmou Medial spol. s r.o., patrí spoločnosti Promedica, a.s.

### **3.7 Analýza nákladov**

Náklady podniku vyjadrujú spotrebu alebo viazanosť rôznych ekonomických zdrojov v záujme dosiahnutia požadovaného ekonomického efektu. Týmto cieľom je vytváranie zisku, ktorého sa dosiahne vtedy, ak budú výnosy hospodárenia prevyšovať náklady (ZALAI a kol., 1997, s.275, SCHOLLEOVÁ, 2012, s.42). Preto je nezastupiteľnou úlohou managementu spoločnosti náklady sledovať a riadiť.

Ukazovateľ nákladovosti vyjadruje podiel celkových nákladov k celkovým tržbám podniku. Analýzu nákladovosti môžeme ďalej rozdeliť na ukazovatele nákladovosti hospodárskej, finančnej a mimoriadnej činnosti. V nasledujúcej tabuľke budú zobrazené jednotlivé ukazovatele nákladovosti hospodárskej činnosti, pretože má pre spoločnosť najväčší význam. Celková nákladovosť hospodárskej činnosti je daná podielom nákladov hospodárskej činnosti (ďalej len „NHČ“) a výnosov z hospodárskej činnosti (ďalej len „VHČ“).

Druhá časť tejto podkapitoly je venovaná konkrétne vývoju kurzových strát za obdobie rokov 2008 až 2012, pretože sú pre firmu ABC, s.r.o. významnou témou. Následne kurzovým stratám bude venovaná pozornosť aj pri návrhoch na udržanie, resp. zvýšenie výkonnosti podniku.

**Tabuľka 30: Ukazovatele nákladovosti hospodárskej činnosti** (Zdroj: vlastné spracovanie)

Ukazovatele nákladovosti hospodárskej činnosti				
Ukazovateľ	Obdobie		Zmena	Vplyv
	2011	2012		
NHČ/VHČ	0,9524	0,9321	-0,0203	+
Náklady na predaný tovar/VHČ	0,5163	0,5680	0,0517	-
Spotreba materiálu a energie/VHČ	0,0390	0,0421	0,0031	-
Služby/ VHČ	0,1689	0,1237	-0,0452	+
Osobné náklady/ VHČ	0,1490	0,1396	-0,0094	+
Odpisy nehm. a hm. invest. majetku/ VHČ	0,0725	0,0564	-0,0161	+
Ostatné prevádzkové náklady/ VHČ	0,0022	0,0104	0,0081	-

Nákladovosť hospodárskej činnosti podniku ABC, s.r.o. poklesla z hodnoty 95,24 haliera na 1 Kč výnosov v roku 2011 na 93,21 haliera na 1 Kč výnosov v roku 2012. Na tomto pozitívnom vývoji sa podieľal hlavne pokles nákladovosti v oblasti služieb i pokles v oblasti osobných nákladov. V oblasti osobných nákladov poklesli mzdové náklady, náklady na sociálne zabezpečenie a zdravotné poistenie. Pri nemennom počte pracovníkov v sledovanom období vzrástla produktivita práce z pridanej hodnoty aj produktivita práce z tržieb a poklesla priemerná mzda pracovníkov. V roku 2012 poklesla aj nákladovosť odpisov. Túto skutočnosť nie je možné hodnotiť jednoznačne pozitívne, pretože odpisy sú špecifickým nákladom, ktorý neznamená výdaj peňazí. Odpisy sú zároveň zdrojom pre ďalšiu obnovu, modernizáciu alebo rozširovanie kapacít, preto v prípade, že ich hodnota poklesla, znamená to pre podnik, že sa menej premietnu v cene realizovaných produktov. V tržbách potom podnik získa menší zdroj samofinancovania (ZALAI a kol., 1997, s. 280 – 281). Negatívne na nákladovosť hospodárskej činnosti pôsobil rast nákladov na predaný tovar. Náklady na obstaranie tovaru sa oproti minulému obdobiu zvýšili o 15,9%, čo bol negatívny vývoj aj vzhľadom k tomu, že tržby z predaja tovaru vzrástli len o 7,6%. Negatívne na vývoj hospodárskej činnosti pôsobili tiež nákladovosti spotreby materiálu a energie a ostatné prevádzkové náklady.

**Tabuľka 31: Vývoj kurzových strát [v Kč]** (Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločnosti)

<b>Vývoj kurzových strát [v Kč]</b>				
<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
1578000	3429000	1273000	927000	1669000

Kurzové straty spoločnosti vznikajú pri obchodovaní spoločnosti so zahraničnými partnermi na medzinárodnom trhu. Za obdobie rokov 2008 až 2012 dosahujú hodnotu 927 000 Kč až 3 429 000 Kč.

Spoločnosť ABC, s.r.o. sa chráni proti pohybom devízového kurzu len informatívne. Česká národná banka vydáva v januári každého roku odhad vývoja kurzu na celý rok. Spoločnosť k priemernému kurzu pripočíta 50 halierov. Príkladom môže byť odhad kurzu ČNB v hodnote 26,50 CZK/EUR, pričom spoločnosť bude počítat' pri nastavení svojej cenovej a obchodnej politiky s kurzom 27,00 CZK/EUR. Napriek tomuto informačnému zaisteniu spoločnosti ABC, s.r.o. vznikajú kurzové straty pri väčšom pohybe kurzu CZK/ EUR alebo CZK/USD, pri oslabení českej koruny alebo pri platbe zahraničných odberateľov po určitej dlhšej dobe, ktorá priniesla aj zmenu predpokladaného devízového kurzu.

### **3.8 Riadenie vzťahov so zákazníkmi**

Prvá časť podkapitoly je venovaná riadeniu pohľadávok, ktoré je vo svojej podstate riadenie vzťahu so zákazníkom. Druhá časť podkapitoly je zameraná analýzu spokojnosti zákazníkov, pretože v súčasnom období globálnej konkurencie sa podniky snažia udržať a zvýšiť svoj tržný podiel zvýšením stupňa spokojnosti zákazníkov. Včasná znalosť vývoja tohto ukazovateľa sa stala otázkou prežitia väčšiny podnikov. Cieľom prieskumu verejného mienenia je zistiť stupeň ich spokojnosti a zároveň ich požiadavky a potreby vyjadrujúce hodnotu pre zákazníka (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, s. 60).

### **3.8.1 Riadenie pohľadávok (Credit management)**

Proces riadenia pohľadávok v spoločnosti začína buď priamym dopytom na tovar od zákazníka alebo z verejných zákaziek. Dopyty od zákazníkov prijímajú obchodní zástupcovia, ktorí so zákazníkmi dohodnú všetky náležitosti objednávky, ktorými sú identifikácia zákazníka, predmet plnenia, termín plnenia s ohľadom na stav tovaru na sklade, cenu a platobné podmienky obsahujúce dobu splatnosti a ďalšie požiadavky zákazníka (spôsob dopravy, poradenstvo, záruky, reklamačné podmienky,...). Objednávky od zákazníkov sú prijímané nasledujúcimi možnosťami: osobne, telefonicky, faxom, e-mailom, cez internetový obchod). Logistik spoločnosti zadá objednávku do informačného systému a vytvorí faktúru s dodacím listom. Následne je tovar vyskladnený a dodaný zákazníkovi. Zákazníkovi je ďalej poskytovaný záručný a pozáručný servis a poradenstvo.

Pohľadávky sú v spoločnosti členené na:

- tuzemské – pohľadávky odberateľov z Českej republiky a
- zahraničné – pohľadávky odberateľov so sídlom v zahraničí.

Zo zahraničných pohľadávok najvýznamnejšie sú pohľadávky odberateľov zo Slovenskej republiky. Tie sú realizované prostredníctvom slovenskej firmy ABC Slovakia s.r.o., ktorá je partnerskou firmou ABC, s.r.o. Slovenský obchodný zástupca zrealizuje celý proces realizácie objednávky a dohodne obchodné podmienky. Fakturácia a dodanie tovaru prebieha z prevádzky v Brne. Firma ABC Slovakia s.r.o. inkasuje platby od slovenských odberateľov a uhradí náklady na tovar firme ABC, s.r.o.

Doby splatnosti pohľadávok sú pre jednotlivých odberateľov dohodnuté individuálne. Priemerná doba splatnosti pohľadávok činí 120 dní.

#### **Vymáhanie pohľadávok**

Existencia neuhradených pohľadávok znamená viazanie kapitálu v týchto pohľadávkach a zároveň spoločnosť prichádza o maržu, ktorá mala pokryť režijné náklady a zisk. Pokým pohľadávky nie sú uhradené musí firma potrebu hotovosti financovať z iných zdrojov, ktorým je najčastejšie kontokorent.



V prípade, že po uplynutí doby splatnosti pohľadávky nie sú uhradené odberateľmi, spoločnosť pristupuje k vymáhaniu pohľadávok. Najväčší dôraz je kladený na najväčšiu neuhradenú sumu od odberateľov, pričom ide často krát o niekoľko pohľadávok od jedného odberateľa. Vymáhanie je realizované prostredníctvom telefonického kontaktu, formou písomných upomienok, prípadne osobného kontaktu. Na základe posúdenia individuálnych okolností prípadov je niektorým odberateľom navrhnutý splátkový kalendár. Ďalšie postúpenie pohľadávok k súdnemu vymáhaniu je ojedinelé.

### **Pohľadávky po splatnosti**

V nasledujúcich tabuľkách sú uvedené dlžné čiastky vyplývajúce z pohľadávok po splatnosti. Pohľadávky po splatnosti sú roztriedené na základe počtu dní po dobe splatnosti.

**Tabuľka 32: Pohľadávky po splatnosti [v Kč]** (Zdroj: Vlastné spracovanie)

<b>Pohľadávky po splatnosti [v Kč]</b>	
Do 30 dní po splatnosti	5 132 192,08
Do 60 dní po splatnosti	2 963 120,49
Do 180 dní po splatnosti	4 394 782,56
Viac ako 180 dní po splatnosti	9 348 736,19

### **3.8.2 Analýza spokojnosti zákazníkov**

Spoločnosť ABC, s.r.o. v súlade s ich primárnym cieľom poskytovať svojim zákazníkom služby na vysokej úrovni a dodávať tovar najvyššej kvality vykonáva analýzu spokojnosti zákazníkov. Marketingový prieskum spokojnosti zákazníkov slúži spoločnosti ako podklad na to, aby mohli i do budúcnosti naďalej zvyšovať kvalitu ponúkaného tovaru a služieb. Zavedením a aplikáciou systému riadenia akosti ISO 9001 a ISO 13485 do spoločnosti je analýza spokojnosti vykonávaná formou vytlačených papierových dotazníkov, ktoré sú predkladané na vyplnenie svojim kľúčovým zákazníkom alebo formou osobných pohovorov s obchodnými zástupcami.

Dotazníky sú zamerané na hodnotenie spokojnosti so spoluprácou a s poskytovanými službami spoločnosťou ABC, s.r.o. a na hodnotenie spokojnosti zákazníka s vybraným zdravotníckym prostriedkom.

V oblasti hodnotenia spokojnosti odberateľa so zdravotníckym prostriedkom sú posudzované nasledujúce kritéria: dodacie lehoty tovarov a jeho dostupnosť, kvalita, cena, označenie zdravotníckeho prostriedku, návod na použitie a informácie o tovare, balenie, jednoduchosť aplikácie, servis a poradenstvo. Kritéria hodnotenia spolupráce so spoločnosťou sú: postup pri vybavovaní objednávok, dodacie lehoty tovarov, komunikácia s obchodným zástupcom, podpora spoločnosti pri servise a výmene tovaru, záruky, informácie o produkte (katalógy, letáky), zaškolenie ohľadom užívania tovaru, vzájomná výmena informácií a záruka zabezpečenia termínov tovarov.

Odberatelia hodnotia jednotlivé kritéria na základe hodnotiacej stupnice:

**Tabuľka 33: Hodnotiaca stupnica spokojnosti zákazníkov** (Zdroj: vlastné spracovanie)

1 – veľmi spokojný	2 – spokojný
3 – spokojný s výhradami	4 – veľmi nespokojný

### **Vyhodnotenie spokojnosti zákazníkov za rok 2013**

Počet analyzovaných dotazníkov bolo 27.

Z výsledkov hodnotenia vyplýva, že zákazníci sú so službami spoločnosti ABC, s.r.o. veľmi spokojní. Mierne negatívne sa vyjadrovali len k dodacím lehotám, ktoré sa spoločnosti nepodarilo splniť z dôvodu neskorého dodania tovaru zahraničným dodávateľom firmy. Negatívne odpovede sa vyskytli aj pri kritériu cena. Nemocnice sú nútené vyjednávať znižovanie ceny. Úlohou spoločnosti je informovať kupujúcich o kvalite tovarov spoločnosti a nemožnosti znížiť cenu bez toho, aby nebola znížená kvalita produktu.

Pri získavaní spätnej väzby sa vyskytli problémy s návratnosťou vytlačených dotazníkov. Naproti tomu sa okamžitá návratnosť informácií dosiahla pri osobnom rozhovore s obchodnými zástupcami.

**Tabuľka 34: Výsledky hodnotenia spokojnosti zákazníkov v oblasti spolupráce s firmou** (Zdroj: vlastné spracovanie)

<b>Hodnotenie spolupráce s ABC, s.r.o.</b>	
<b>Kritérium</b>	<b>Hodnotenie</b>
Postup pri vybavovaní objednávok	Veľmi spokojný (2x spokojný)
Dodacie lehoty tovarov	Veľmi spokojný (7x spokojný)
Komunikácia s obchodným zástupcom	Vo všetkých prípadoch – veľmi spokojný
Podpora spoločnosti pri servise a výmene tovarov	Vo všetkých prípadoch – veľmi spokojný
Záruky	Veľmi spokojný (1x spokojný)
Informácie o produkte (katalógy a letáky)	Hodnotenie: 1 – 2 (1x hodnotenie 3)
Zaškolenie ohľadom používania zdravotníckeho prostriedku	Veľmi spokojný (4x spokojný)
Vzájomná výmena informácií	Veľmi spokojný (3x spokojný)
Záruka zabezpečenia termínov tovarov	Veľmi spokojný (1x spokojný, 1x veľmi nespokojný)

**Tabuľka 35: Výsledky hodnotenia spokojnosti zákazníkov so zdravotníckym prostriedkom** (Zdroj: vlastné spracovanie)

<b>Hodnotenie spokojnosti so zdravotníckym prostriedkom</b>	
<b>Kritérium</b>	<b>Hodnotenie</b>
Dodacie lehoty tovarov a jeho dostupnosť	Veľmi spokojný (3x spokojný)
Kvalita	Veľmi spokojný (2x spokojný)
Cena	Hodnotenie: 1 – 3
Označenie zdravotníckeho prostriedku	Veľmi spokojný (2x spokojný, 1x veľmi nespokojný)
Návod na použitie a informácie o tovare	Veľmi spokojný (1x spokojný, 1x veľmi nespokojný)
Balenie	Veľmi spokojný (2x spokojný)
Jednoduchosť aplikácie	Veľmi spokojný (1x spokojný)
Servis a poradenstvo	Vo všetkých prípadoch – veľmi spokojný

### **3.9 Riadenie vzťahov so zamestnancami**

Základné požiadavky a priority zamestnancov sú spoločné a patria medzi ne istota zamestnania, dobré platové podmienky, zaujímavá práca a príjemné pracovné klíma. Pokiaľ je podnik schopný reagovať na špecifické požiadavky a priority zamestnancov, stanú sa z nich nadšení a oddaní zamestnanci, ktorí zachovávajú vernosť podniku i pri lepších ponukách konkurencie (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, s. 88). Na základe dôležitosti tejto oblasti bol vykonaný prieskum spokojnosti zamestnancov.

#### **Analýza spokojnosti zamestnancov**

Prieskum spokojnosti zamestnancov bol vykonaný prostredníctvom dotazníku cez internet. Aby spoločnosť dostala čo možno najúprimnejšie odpovede svojich zamestnancov, odpovede boli anonymné. Cieľom managementu spoločnosti bolo získať objektívny pohľad na spokojnosť zamestnancov a následne zlepšiť pracovné podmienky.

#### **Vyhodnotenie spokojnosti zamestnancov**

Z dôvodu variantnosti jednotlivých otázok v dotazníku sú pre hodnotenie jednotlivých otázok použité rôzne metódy. Je to z dôvodu, že otázky obsahujú rôzny počet možných odpovedí, niektoré z nich majú dve možné odpovede typu „áno“ „nie“ a niektoré z nich sú ponechané voľné na vyjadrenie vlastných názorov a postrehov zamestnancov. Jednotlivé odpovede z dotazníka sú hodnotené bodovou stupnicou od 1 (najlepšie) do 10 (najhoršie), ktoré sú váhou prepočítané na počet možných odpovedí na otázku. Tento spôsob hodnotenia sa týka otázok s tromi až piatimi možnými odpoveďami. Ostatné odpovede na otázky budú analyzované jednotlivo. V nasledujúcom texte sú vybrané otázky z dotazníka pre hodnotenie spokojnosti zamestnancov.

**Tabuľka 36: Hodnotiaca stupnica (váhy) pri hodnotení spokojnosti zamestnancov** (Zdroj: vlastné spracovanie)

Váhy pri piatich možných odpovediach	Váhy pri štyroch možných odpovediach	Váhy pri troch možných odpovediach
1 (najpozitívnejšia odpoveď)	1	1
2,5	3	5
5	7	10
7,5	10	
10 (najnegatívnejšia odpoveď)		

**Tabuľka 37: Výsledky hodnotenia spokojnosti zamestnancov na vybrané otázky z dotazníka** (Zdroj: vlastné spracovanie)

Hodnotenú kritérium	Index spokojnosti
Celková spokojnosť so zamestnaním	4,5 - skôr spokojný
Opakovaný výber zamestnania v spoločnosti	3,7 – skôr áno
Hodnotenie pracovného prostredia	2,7 – vyhovujúce
Umiestnenie pracoviska z hľadiska dopravy do práce	1,7 – vyhovujúce
Spokojnosť s počtom odpracovaných hodín týždenne	4 – skôr spokojný
Dobrá informovanosť o cieľoch a poslaní firmy	3,4 – skôr áno
Vzťah zamestnancov k cieľom a poslaniu firmy	2,3 – dobrý
Celková atmosféra na pracovisku	5,8 – dobrá/ normálna
Výkon práce zamestnancov v strese	5,8 – primerane k pracovnej pozícii
Možnosť zamestnancov rozvíjať profesijné schopnosti	3,4 – skôr áno
Hodnotenie spolupráce s ostatnými útvarmi firmy	3,2 – dobrá
Spravodlivosť pri povyšovaní, prijímaní a hodnotení ľudí	5,6 – skôr nie
Možnosť kariérneho postupu	7,3 – horšia/ nemožnosť
Zodpovedajúce platové ohodnotenie k vykonávanej práci	4,3 – skôr áno
Spokojnosť s princípmi a pravidlami odmeňovania, zvyšovania platu a osobného ohodnotenia	5,2 – skôr nespokojný
Spokojnosť s prácou vo firme do budúcnosti (od súčasnosti)	2,2 – dlhodobo, viac než 3 roky

Z prieskumu spokojnosti zamestnancov vyplynulo, že celková spokojnosť zamestnancov so zamestnaním vo firme ABC, s.r.o. je dobrá a tiež 13 z 18 zamestnancov potvrdilo, že práca, ktorú vykonávajú ich bude uspokojovať do budúcnosti ešte dlhodobo, v horizonte viac ako tri roky. Väčšina pracovníkov by odporučila zamestnanie v tejto firme svojim priateľom. Veľmi pozitívne zamestnanci ohodnotili pracovné prostredie a tiež dostupnosť do práce, ktorá svedčí o dobrom umiestnení prevádzkových budov. Celková atmosféra na pracovisku je vnímaná ako priemerná a to aj napriek tomu, že všetci zamestnanci sa vyjadrili, že majú medzi kolegami dobrých priateľov. Celkovú atmosféru na pracovisku ovplyvňuje práca pod stresom, ktorá súvisí s výkonom v niektorých pracovných pozíciách a priemerná spokojnosť s počtom odpracovaných hodín týždenne. Spolupráca s ostatnými spolupracovníkmi je hodnotená pozitívne. 12 z 18 pracovníkov sa vyjadrilo, že vedia pri práci v tejto spoločnosti rozvíjať svoje profesijné schopnosti. Výrazne horšie vyšlo hodnotenie možnosti kariérneho postupu, ktorá súvisí s veľkosťou podniku a obmedzeným počtom pracovných pozícií. Väčšina zamestnancov je spokojná so svojim platovým ohodnotením vzhľadom k vykonávanej práci. Negatívne ohlasy sa vyskytovali k princípom a pravidlám odmeňovania, zvyšovania platu a osobného ohodnotenia a tiež ku spravodlivosti pri povyšovaní, prijímaní a hodnotení ľudí.

Z firemných benefitov sú pre zamestnancov najmotivujúcejšími stravné lístky, päť týždňov dovolenky, platené nadčasy a v neposlednom rade teambuildingové akcie a iné spoločné aktivity zamestnancov firmy vo forme napríklad pobytu na horách, cykloturistiky a pod.

### **3.10 Hodnotenie dodávateľov**

Hodnotenie dodávateľov pre spoločnosť ABC, s.r.o. je jednou z kľúčových činností pre riadenie vzťahov s dodávateľmi. Dodávatelia zabezpečujú firme dodávky zdravotníckych prostriedkov, logistické služby a sterilizačné činnosti, čo sú aktivity, od ktorých sa odvíja poskytovanie služieb firmou na vysokej úrovni svojim zákazníkom, dodávky tovarov v dodacích lehotách a podobne. Firma spolupracuje s 32 dodávateľmi zdravotníckych prostriedkov, siedmimi dopravcami a jedným dodávateľom sterilizačných činností. Hodnotenie dodávateľov prebieha v súlade s požiadavkami noriem ISO a je vykonávané spoločnosťou na základe doterajšej spolupráce s firmami a ostatných informácií o dodávateľoch.

## Hodnotenie dodávateľov zdravotníckych prostriedkov

**Tabuľka 38: Zoznam a hodnotenie vybraných dodávateľov zdravotníckych prostriedkov** (Zdroj: vlastné spracovanie)

Por. číslo	Dodávateľ/ adresa	K1	K2	K3	Celkové hodnotenie	Poznámka
1	<i>Acufirm, Ernst Kratz KG</i>	***	**	***	A	<i>Špeciálna injekčná technika</i>
2	<i>Semperit Technische produkte</i>	***	**	**	A	<i>Rukavice</i>
3	<i>AngioDynamics</i>	***	***	***	A	<i>Materiál pre RDG</i>
4	<i>S&amp;G Biotech Inc.</i>	**	**	***	B	<i>Stenty</i>
5	<i>Shamrock Manufacturing</i>	**	**	**	B	<i>Rukavice</i>
6	<i>Clinical Innovation</i>	***	***	***	A	<i>Pôrodné zvony</i>
7	<i>Vigeo S.r.l.</i>	**	*	***	B	<i>Špeciálny zdravotnícky Materiál</i>
8	<i>Chipping Yiguang Medical</i>	***	***	***	A	<i>Inzulínové striekačky</i>
9	<i>Codan Medizinische Gerat</i>	**	*	**	B	<i>Rukavice pre onkológiu – cytostatiká</i>
10	<i>Fovarosi</i>	***	**	***	A	<i>Podložné misy</i>

### Kritéria pre hodnotenie dodávateľov:

- K1 deklarovaná kvalita poskytovaného tovaru,
- K2 dodacie podmienky,
- K3 cena tovarov.

### Kritéria sú hodnotené bodmi:

- \*\*\* veľmi dobrá úroveň (dlhodobá overená),
- \*\* priemerné hodnotenie,
- \* nevyhovuje (alebo nejde doložiť).

### Jednotlivé kritéria sa porovnávajú medzi sebou a dodávatelia sú klasifikovaní do jednej z kategórií:

- A výhradný/ overený dodávateľ,
- B náhradný/ nevyskúšaný dodávateľ,
- C nevyhovujúci dodávateľ (uvádzaní len overene zlí subdodávatelia).

## Hodnotenie dodávateľov dopravných činností

Tabuľka 39: Zoznam a hodnotenie dodávateľov dopravných činností (Zdroj: vlastné spracovanie)

Por. číslo	Dodávateľ/ adresa	K1	K2	K3	Celkové hodnotenie	Poznámka
1	IKO TRANS SPED	***	***	***	A	Využívaný prednostne, medzinárodná doprava
2	DHL	***	***	**	B	Medzinárodná doprava – náhradná
3	Česká pošta	***	**	***	B	Vnútroštátna doprava – náhradná
4	GLS	***	**	***	A	Prioritná pre vnútroštátnu dopravu
5	DPD	***	**	**	B	Medzinárodná doprava – náhradná
6	Cargo Partner	***	**	***	A	Medzinárodná doprava – zberné kontajnery
7	TNT	***	***	***	A	Využívaný prednostne, medzinárodná doprava – kusové zásielky
8	LOGWIN Air + Ocean Czech	***	***	**	A	Medzinárodná doprava, kontajnery

### Kritéria pre hodnotenie dodávateľov:

- K1 deklarovaná kvalita poskytovaného tovaru,
- K2 vlastné skúsenosti s dodávkami tovaru,
- K3 cena dopravy

### Kritéria sú hodnotené bodmi:

- \*\*\* veľmi dobrá úroveň (dlhodobá overená),
- \*\* priemerné hodnotenie,
- \* nevyhovuje (alebo nejde doložiť).

### Jednotlivé kritéria sa porovnávajú medzi sebou a dodávatelia dopravných činností sú klasifikovaní do jednej z kategórií:

- A výhradný/ overený dodávateľ,
- B náhradný/ nevyskúšaný dodávateľ,
- C nevyhovujúci dodávateľ (uvádzaní len overene zlí subdodávatelia).



## Hodnotenie dodávateľov sterilizačných činností

Tabuľka 40: Zoznam a hodnotenie dodávateľov sterilizačných činností (Zdroj: vlastné spracovanie)

Por. číslo	Dodávateľ/ adresa	K1	K2	K3	Celkové hodnotenie	Poznámka
1	Dispomedicor	***	***	***	A	Sterilizácia tovarov

Pre hodnotenie dodávateľov sterilizačných činností sú využívané rovnaké kritéria, bodové hodnotenie kritérií a klasifikačné kategórie ako pri hodnotení dopravcov.

### 3.11 SWOT analýza

SWOT analýza je užitočným nástrojom rekapitulácie a zhrnutia predchádzajúcich analýz. Jej cieľom je identifikácia rozsahu, ktorým súčasná stratégia organizácie (hlavne jej silné a slabé stránky) podporuje schopnosť úspešne sa vysporiadať s hrozbami a príležitosťami vo vonkajšom prostredí (KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2002, s. 55).

#### Vnútorne prostredie

##### Silné stránky

- Vysoká kvalita ponúkaných výrobkov
- Spoločnosť neustále vyhladáva nové alebo inovované produkty pre svojich odberateľov a zaraduje ich do svojho portfólia
- Vysoká flexibilita pri prístupe k zákazníkom
- Vysoká kvalita sprievodných služieb, záručného a pozáručného servisu
- Spoločnosť používa na mieru implementovaný kompletný ekonomický software
- Zamestnanci spoločnosti s výbornými znalosťami a vedomosťami, profesionalita zamestnancov,
- Správne postavená stratégia spoločnosti, ciele, vízie, firemná politika
- 22 ročné skúsenosti spoločnosti na trhu

- Priaznivá poloha spoločnosti – spoločnosť má sídlo v Brne - dobrá logistická trasa, dostatok kvalifikovanej pracovnej sily v okolí. Pobočky v Prahe a Bratislave zabezpečujú dobrú dostupnosť v celej Českej a Slovenskej republike
- Organizovanie odborných prednášok a sympózií zamerané na prezentáciu nových zdravotníckych technológií
- Podpora vzdelávania lekárov a zdravotných sestier s následnou výmenou informácií medzi odbornou verejnosťou
- Dobré finančné výsledky – kladné výsledky hospodárenia, finančná stabilita, rentabilita, vysoké ziskové marže
- Dobrá vyjednávacía sila voči odberateľom i dodávateľom
- Dobré referencie zákazníkov
- Spokojnosť zamestnancov a vysoké pracovné nasadenie

#### Slabé stránky

- Nedostatočný obrat niektorých druhov zásob – vysoká viazanosť kapitálu
- Príležitostná absencia niektorých druhov tovaru na sklade, čo má za následok zvýšené množstvo nevybavených objednávok
- Nízka likvidita spoločnosti

#### **Vonkajšie prostredie**

##### Príležitosti

- Zvolená oblasť podnikania má tendenciu rastu, čo umožňuje úspešnosť spoločnosti na trhu
- Široký sortiment výrobkov, inovovanie výrobkov umožňuje osloviť širokú vrstvu odberateľov, ktorí majú v danej geografickej polohe o takýto druh tovaru záujem
- Zameranie spoločnosti na zdravotnícke prístroje najnovších technológií
- Zameranie sa spoločnosti na identifikáciu požiadaviek a potrieb vyplývajúcich z demografického vývoja - v dôchodkovom veku.

- Firma vlastní významné certifikáty ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 13485 a ČSN EN ISO 14001
- Účasť a úspešnosť na výberových konaniach zdravotníckych zariadení
- Podnety a spolupráca na vývoji nových produktov u dodávateľov

#### Hrozby

- Veľké množstvo konkurenčných firiem pôsobiacich v rovnakom odvetví
- Atraktivita trhu pre novo vstupujúce spoločnosti
- Substitúty
- Kurzové riziko
- Rastúca vyjednávacía sila odberateľov – tlak na znižovanie cien tovarov
- Rastúca vyjednávacía sila dodávateľov – vyjednávanie lepších obchodných podmienok

SWOT analýza ukázala, že spoločnosť ABC, s.r.o. môže stavať svoju prosperitu na svojich silných stránkach, ktoré prevažujú nad jej slabými stránkami, ktoré by mala odstrániť aj pomocou nižšie navrhnutých opatrení a zamerať sa na využitie uvedených príležitostí a odvrátenie hrozieb.

## **4 ODPORÚČANIA A NÁVRHY NA UDRŽANIE VÝKONNOSTI PODNIKU**

Spoločnosť ABC, s.r.o. pôsobí na trhu, v ktorom sa konkurenčné prostredie veľmi rýchlo vyvíja. Preto je pre firmu nezastupiteľnou úlohou využiť konkurenčné výhody pre udržanie, resp. zlepšenie postavenia na trhu so zdravotníckym materiálom. Táto kapitola preto bude venovaná odporúčaniam a návrhom k udržaniu výkonnosti podniku.

### **4.1 Riadenie kurzového rizika**

Spoločnosť ABC, s.r.o. pôsobí na medzinárodnom trhu, na ktorom obchoduje so zahraničnými partnermi a jej činnosť ovplyvňuje vývoj devízových kurzov. V analýze nákladov bola venovaná časť kapitoly venovaná vývoju kurzových strát. Z tejto analýzy vyplynulo, že spoločnosť ABC, s.r.o. má vysoké kurzové straty vo výške takmer 1,7 milióna Kč v roku 2012 vyplývajúce prevažne z obchodovania so zahraničnými dodávateľmi.

V súčasnosti vlastníci spoločnosti ABC, s.r.o. majú neutrálny postoj k riziku. Riziko vyplývajúce z kurzových rozdielov podstupujú bez prijímania dodatočných opatrení vo forme prirodzeného alebo transakčného zaistenia a sú pripravení niesť všetky pozitívne i negatívne dôsledky kurzového rizika. Kurzové riziko teda neznamená nutne negatívny dopad, ale môže mať aj pozitívny vplyv na hospodárenie. Zameranie spoločnosti by malo sledovať práve negatívne dopady a vhodným spôsobom prijať opatrenia na zlepšenie situácie. Spoločnosť využíva v súčasnej dobe informačné zaistenie v podobe reakcie na predikciu devízového kurzu vydávanej českou národnou bankou. Pre prípad väčších kurzových rozdielov je možné využiť metódy a nástroje riadenia kurzového rizika. Zaistenia je možné rozlíšiť na prirodzené zaistenia (interné), ktoré sú súčasťou bežného finančného riadenia a na metódy transakčného zaistenia (externé), ktoré vyžadujú dodatočné uzavieranie špecifických kontraktov na finančnom trhu.

### **Prirodzené zaistenie**

Prirodzené (interné) nástroje zaistenia kurzového rizika sa sústreďia na existujúce podnikateľské operácie, ktoré sa snaží upraviť takým spôsobom, aby sa eliminovala expozícia voči riziku bez nutnosti vstupovať do ďalších zmluvných vzťahov (KISLINGEROVÁ, 2010, s. 632).

Jednou z možností prirodzeného zaistenia kurzového rizika je transfer rizika na obchodných partnerov. Vyjednávacia pozícia podniku voči dodávateľom je celkom dobrá a s dodávateľmi udržiavajú úzke obchodné vzťahy. V súčasnosti je kurzové riziko rozložené rovnomerne medzi spoločnosť a dodávateľa. Preniesť riziko z kurzových rozdielov na dodávateľa alebo upraviť podmienky obchodných zmlúv vo forme zmeny meny, v ktorej sa bude obchod realizovať, môže byť horšie realizovateľné. Preto je na vedení spoločnosti využiť úzke vzťahy s dodávateľmi a využiť túto možnosť u dodávateľov, ktorí tiež riešia problémy s obchodnými rizikami a previesť kontrakt do takej meny, ktorá bude vyhovovať obom partnerom.

Ďalšou možnou alternatívou riadenia kurzových rizík môže byť relatívne agresívna technika transferu rizika na obchodných partnerov, ktorá je založená na práci s kurzovými predikciami. Leading a lagging sú techniky transferu rizika, kedy sa podnik s ohľadom na očakávaný vývoj devízového kurzu snaží časovo prispôbovať platby a inkasá. V prípade, že je očakávané zhodnotenie domácej meny, podnik by sa mal snažiť oddialiť úhradu svojich záväzkov a naopak urýchliť inkaso svojich pohľadávok (lagging). Naopak, v prípade, že sa podnik domnieva, že dôjde k znehodnoteniu domácej meny, by sa mal snažiť uhradiť svoje záväzky čo najskôr (leading) (REŽŇÁKOVÁ a kol., 2010, s. 178).

### **Transakčné zaistenie**

Ktransakčnému (externému) zaisteniu by sa malo pristúpiť potom, ako boli vyčerpané možnosti interného zaistenia. Externý hedging je ďalšou formou riadenia kurzového rizika. V nasledujúcom texte budú opísané dva finančné deriváty aplikované na spoločnosť ABC, s.r.o., ktoré by pri riadení kurzového rizika mala zvážiť.

### Menový forward

Menový forward umožňuje nákup alebo predaj jednej meny za inú menu za vopred stanovený forwardový kurz medzi zúčastnenými stranami, pričom k vysporiadaniu dôjde v budúcnosti v dopredu určenom termíne. Hlavnými výhodami uzavretia forwardovej operácie sú nulové poplatky banke a tiež rovnaká pravdepodobnosť pre obe zúčastnené strany, že dosiahnu zisky alebo straty, pretože riziko je symetricky rozložené. Príkladom fungovania hedgingu vo forme menového forwardu pre spoločnosť ABC, s.r.o., môže byť nasledujúca praktická ukážka:

Pri nákupe tovaru spoločnosťou od dodávateľa vznikne záväzok so splatnosťou 60 dní vo výške 30 000 EUR a promptný kurz nákupu činí 26,8 CZK/ EUR. Podnik má obavy zo zhodnotenia domácej meny a preto uzavrie menový forward pri pevnom kurze 27,4 CZK/ EUR. Efekt zaistenia, ktorý vznikne bude  $(27,4 - 26,8) \cdot 30\,000 \text{ EUR} = 18\,000 \text{ Kč}$ . V prípade, že sa vyvinie promptný kurz na 27,9 CZK/ EUR v dobe splatnosti záväzku, spoločnosť urobila dobre, že využila zabezpečenie proti výkyvom kurzu. Spoločnosť pri kurze splatnosti pohľadávky by musela zaplatiť 30 000 EUR  $\cdot 27,9 \text{ CZK/ EUR} = 837\,000 \text{ Kč}$  za tento záväzok voči dodávateľovi. Spoločnosť využitím menového forwardu v skutočnosti zaplatí len 30 000 EUR  $\cdot 27,4 \text{ CZK/ EUR} = 822\,000 \text{ Kč}$ . Na druhej strane, v prípade, že by kurz v dobe splatnosti záväzku poklesol pod kurz 27,4 CZK/EUR, spoločnosť by za záväzok zaplatila viac.

Raiffeisenbank, v ktorej spoločnosť vedie svoje zahraničné účty ponúka dve služby ohľadom menového forwardu. Sú nimi menový forward s vysporiadaním v dvoch menách (tzv. delivery) a menový forward s vysporiadaním v jednej mene. Pre riadenie kurzového rizika spoločnosti so svojimi dodávateľmi je vhodné využiť produkt menový forward s vysporiadaním v dvoch menách. Ďalšie výhody, ktoré RaiffeisenBank k tejto službe ponúka sú: rýchlosť komunikácie (obchody je možné uzavierať prostredníctvom priamej telefonickej komunikácie alebo prostredníctvom zodpovedného pracovníka útvaru Corporate Banking), pre menový forward je vedľa štandardnej dĺžky vysporiadania (do 1 roku) možné dohodnúť i dlhšie vysporiadanie (do 3 rokov), rozdiel kurzu menovej konverzie a menového forwardu je v priamej závislosti na rozdiel úrokových sadzieb príslušných mien a ďalšie (Raiffeisenbank, 2008 - 2014).

### Devízový swap

Ďalšou možnosťou ako zabezpečiť zmenné transakcie spoločnosti proti kurzovým rizikám, je využitie devízového swap-u. Využiť tento finančný derivát je možné v prípade zhoršenia likvidity na zahraničnom účte, na ktorom nie je dostatočné množstvo peňazí v mene EUR alebo USD pre úhradu splatných záväzkov dodávateľovi. Toto zhoršenie likvidity mohlo vzniknúť napríklad oneskorenou platbou odberateľa podniku v tejto mene. V takejto situácii je spoločnosť nútená nakúpiť za aktuálny promptný kurz devízy na zaplatenie záväzkov a neskôr oneskorenú platbu od odberateľa opäť zameniť na české koruny. Týmto hospodárením firme vznikajú vysoké finančné straty. Využitím devízového swap-u je spoločnosť schopná nakúpiť devízy a súčasne zjedná ich odpredaj na termínovom trhu, čím sa vyhne nepriaznivému pohybu kurzov týchto mien. Podnik môže by mal týmto dosiahnuť úspory z transakčných nákladov.

## **4.2 Riadenie pohľadávok**

Návrhy týkajúce sa riadenia pohľadávok je možné uplatniť na neuhradené pohľadávky po dobe splatnosti. ABC, s.r.o. disponuje neuhradenými českými pohľadávkami a firma ABC Slovakia s.r.o. neuhradenými slovenskými pohľadávkami. Spoločnosť ABC, s.r.o. je veľmi zaťažená platbou DPH, ktorej splatnosť je daná a je potrebné daň uhradiť v termíne. Z analýzy ukazovateľov likvidity je vidieť, že hotovostná, pohotovú i bežnú likvidita firmy je veľmi nízka. V neuhradených pohľadávkach je viazaný prevádzkový kapitál z kontokorentného úveru.

Na základe dôkladnej analýzy neuhradených pohľadávok po splatnosti je možné vybrať pohľadávky troch českých a štyroch slovenských nemocníc a ponúknuť ich na odpredaj. Všetky pohľadávky sú viac ako jeden rok po splatnosti stále neuhradené. Niektoré slovenské pohľadávky sú po splatnosti 2 roky, 3 roky.

### **Predaj pohľadávok**

Existuje veľa spoločností, ktoré sa zaoberajú odkúpením pohľadávok, no zároveň požadujú vysokú hodnotu skonta, ktorá je pre firmu nevýhodná. Skontom sa potom rozumie veľkosť prémie pre finančnú spoločnosť, o ktorú je znížená hodnota pohľadávok za ich postúpenie. Výber spoločnosti a dojednanie podmienok odkúpenia pohľadávok je veľmi dôležité.

Firme Magellan Slovakia, s.r.o. bola predložená ponuka na odkúpenie pohľadávok po splatnosti a tiež žiadosť o navrhnutie podmienok postúpenia.

Spoločnosť Magellan Slovakia, s.r.o. je 100% dcérskou spoločnosťou Magellan S.A. Magellan je transparentná a dynamicky sa rozvíjajúca finančná skupina, ktorá sa špecializuje na poskytovanie finančných služieb prevažne pre sektor zdravotníctva, ale aj iné odvetvia hospodárstva. Na strane dodávateľov spolupracuje s veľkými nadnárodnými korporáciami, napríklad v oblasti medicínskych technológií, zdravotníckeho materiálu a liekov, medicínskych plynov, energií a podobne. Na strane nemocníc spoločnosť spolupracuje so všetkými typmi zdravotníckych zariadení bez ohľadu na ich zriaďovateľa alebo vlastnícku štruktúru (Magellan Slovakia, s.r.o.).

### **Ponuka na postúpenie slovenských pohľadávok po lehote splatnosti**

Slovenské pohľadávky po lehote splatnosti sa týkajú štyroch fakultných nemocníc v celkovej výške 105 862,41 EUR.

**Tabuľka 41: Slovenské pohľadávky na postúpenie** (Zdroj: vlastné spracovanie)

<b>Slovenské pohľadávky na postúpenie</b>	
<b>Zdravotnícke zariadenie</b>	<b>Suma saldokonta</b>
Nemocnica 1	15 999,54 EUR
Nemocnica 2	35 435,87 EUR
Nemocnica 3	37 131,88 EUR
Nemocnica 4	17 295,12 EUR
SUMA	105 862,41 EUR

Počiatočná ponuka spoločnosti Magellan Slovakia, s.r.o. na vyplatenie odkúpených pohľadávok:

#### Variant 1

Magellan Slovakia, s.r.o. odkúpi pohľadávku od spoločnosti ABC, s.r.o. za 93,2% z celkovej hodnoty istiny pohľadávky, pričom odmena pre Magellan je 6,8% z celkovej hodnoty istiny pohľadávky. Odkúpená pohľadávka bude vyplatená v 1 platbe a to:



1. Platba do 45 dní od podpisu zmluvy o odkúpení pohľadávok vo výške 100% z odkúpenej istiny.

#### Variant 2

Magellan Slovakia, s. r. o. odkúpi pohľadávku od spoločnosti ABC, s.r.o. za 94,1% z celkovej hodnoty istiny pohľadávky, pričom odmena pre Magellan je 5,9 % z celkovej hodnoty istiny pohľadávky. Odkúpená pohľadávka bude vyplatená v 2 mesačných platbách a to:

1. Platba do 60 dní od podpisu zmluvy o odkúpení pohľadávok vo výške 40% z odkúpenej istiny.
2. Platba do 90 dní od podpisu zmluvy o odkúpení pohľadávok vo výške 60% z odkúpenej istiny.

#### Variant 3

Magellan Slovakia, s. r. o. odkúpi pohľadávku od spoločnosti ABC, s.r.o. za 95,1% z celkovej hodnoty istiny pohľadávky, pričom odmena pre Magellan je 4,9 % z celkovej hodnoty istiny pohľadávky. Odkúpená pohľadávka bude vyplatená v 3 mesačných platbách a to:

1. Platba do 60 dní od podpisu zmluvy o odkúpení pohľadávok vo výške 33% z odkúpenej istiny.
2. Platba do 90 dní od podpisu zmluvy o odkúpení pohľadávok vo výške 33% z odkúpenej istiny.
3. Platba do 120 dní od podpisu zmluvy o odkúpení pohľadávok vo výške 34% z odkúpenej istiny.

Z ďalších vyjednávaní firmy ABC, s.r.o. so spoločnosťou Magellan Slovakia, s.r.o. sa podarilo vyjednať odkúpenie pohľadávky za 94,9% z celkovej hodnoty istiny pohľadávky, pričom odmena pre Magellan bude 5,1% z celkovej hodnoty istiny pohľadávky. Odkúpená pohľadávka bude vyplatená v 1 platbe do 45 dní od podpisu zmluvy o odkúpení pohľadávok vo výške 100% z odkúpenej istiny.

## Predpokladaný efekt z postúpenia slovenských pohľadávok

Tabuľka 42: Predpokladaný efekt z postúpenia slovenských pohľadávok po splatnosti (Zdroj: vlastné spracovanie)

Predpokladaný efekt z postúpenia slovenských pohľadávok	
Zdravotnícke zariadenie	Odplata
Nemocnica 1	15 183,56 EUR
Nemocnica 2	33 879,18 EUR
Nemocnica 3	35 238,15 EUR
Nemocnica 4	16 413,07 EUR
SUMA	100 713,96 EUR

V prípade, že by sa partnerská spoločnosť ABC Slovakia, s.r.o. rozhodla postúpiť neuhradené pohľadávky po dobe splatnosti štyroch slovenských nemocníc firme Magellan Slovakia, s.r.o. za posledných vyjednaných podmienok získala by za 45 dní od podpisu zmluvy o odkúpení pohľadávok finančnú hotovosť vo výške 100 713,96 EUR. Tento krok spoločnosti ABC Slovakia, s.r.o. by bol mimoriadne výhodný a preto ho navrhujem realizovať. Ponuka firmy Magellan Slovakia, s.r.o. je veľmi dobrá.

Tento krok odporúčam realizovať aj na základe ďalších skutočností. Jednou z nich je, že spoločnosť ABC Slovakia s.r.o. má voči firme ABC, s.r.o. dlh za tovar vo výške 3,3 milióna Kč. Postúpenie pohľadávok by zabezpečilo slovenskej firme finančné prostriedky na zaplatenie dlhu za tovar. Následne by sa to prejavilo v zlepšení finančnej situácie podniku ABC, s.r.o. a tiež v zlepšení všetkých ukazovateľov likvidity.

Druhá skutočnosť, pre ktorú podporujem myšlienku postúpenia slovenských pohľadávok po splatnosti je špekulatívna a týka sa oslabenia meny českej koruny voči mene euro. Pohľadávky, ktorých sa týka predmetné postúpenie vznikli v čase, keď kurz českej koruny voči euru bol približne 25 CZK/ EUR (pohľadávky sú 2 – 3 roky po splatnosti). Od tejto doby došlo k oslabeniu českej koruny voči euru o 7 – 8%. 100 000 euro v súčasnej dobe pri priemernom kure voči českej korune prinesie spoločnosti viac peňazí ako by tomu bolo pred dvoma či troma rokmi. Ak by požadované skonto firmou Magellan Slovakia, s.r.o. činilo 5,1%, firma pri postúpení pohľadávok získa vzhľadom ku kurzovým rozdielom o 2 - 3% viac peňazí.

### Postúpenie českých pohľadávok

Z analýzy neuhradených pohľadávok po dobe splatnosti spoločnosti ABC, s.r.o. vyplynulo, že firma by mohla podobným spôsobom riadiť české pohľadávky troch nemocníc. Pri predpoklade aplikácie spôsobu stanovenia podmienok postúpenia slovenských pohľadávok po splatnosti firmou Magellan Slovakia, s.r.o., je možné odhadnúť, že v prípade, že by sa firma ABC, s.r.o. rozhodla predať české pohľadávky spoločnosti Magellan Česká republika s.r.o., jej navrhnuté skonto by sa pohybovalo na úrovni 3 – 3,5% a pohľadávka by mohla byť zaplatená v jednej splátke za 40 - 50 dní. Postúpenie týchto českých pohľadávok po splatnosti viac ako jeden rok, by spoločnosti prinieslo od 2,1 do 2,7 milióna Kč, čím by si ešte viac zlepšila svoju finančnú kondíciu.

### 4.3 Riadenie zásob

Z majetkovej štruktúry podniku a z analýzy ukazovateľov aktivity vyplynulo, že firma má vysoké stavy zásob, ktoré sa medziročne zvyšujú v priemere o 18%. V roku 2012 zásoby tvoria 28% podiel z celkových aktív a ich hodnota v tomto roku je 23,8 mil. Kč.

**Tabuľka 43: Vývoj vybraných ukazovateľov súvisiacich s riadením zásob v rokoch 2008 – 2012**

(Zdroj: vlastné spracovanie z účtovných výkazov spoločnosti)

Ukazovateľ	2008	2009	2010	2011	2012
Hodnota zásob [tis. Kč]	12 281	14 431	17 732	19 819	23 793
Podiel zásob na celkových aktívach	27,2%	17,7%	20,5%	23,9%	27,9%
Obrat aktív	1,98	0,81	0,85	0,74	0,78
Doba obratu aktív [dni]	182,27	446,30	422,22	485,79	462,22
Obrat zásob	7,27	4,55	4,15	3,10	2,79
Doba obratu zásob [dni]	49,50	79,15	86,71	116,01	129,10

Prebytočné náklady spoločnosti sú neproduktívne a vyvolávajú vyššie náklady spojené s držbou zásob na sklade. Problémom pre spoločnosť sú ďalej „skladové ležiaky“, resp. položky zásob s veľmi nízkym alebo nulovým predajom. V minulosti spoločnosť riešila problém s nenastaveným systémom objednávania tovaru, jeho množstva a jeho neskorým príchodom.

Z tohto dôvodu sa spoločnosť stretávala s problémami absencie niektorých druhov tovaru na sklade, čo spôsobovalo zvýšené množstvo nevybavených objednávok zo strany spoločnosti voči zákazníkom. Objednávanie tovaru s nestanovenými optimálnymi objednávacími množstvami spôsobovalo na druhej strane objednanie neprimerane veľkého množstva tovaru, ktorý priemerným dopytom dokázal byť vyčerpaný v niektorých prípadoch až za niekoľko rokov. Tovar viazal kapitál spoločnosti, bol zaťažujúci vzhľadom na potrebné náklady na skladovanie a tiež mnohým výrobkom prechádzala expirácia. Opis týchto problémov z minulosti bol zámerný a to z dôvodu, že jedným z negatívnych výsledkov vyplývajúcich z prieskumu spokojnosti zákazníkov bolo nedodržiavanie dodacích lehôt. Preto je možné predpokladať, že tieto problémy aj keď nie v takom veľkom meradle pretrvávajú. Z vyššie uvedenej tabuľky je možné pozorovať, že spoločnosť má od roku 2009 obrat celkových aktív pod hodnotou jedna a spolu s nízkym obratom zásob dosahuje najhoršie výsledky v oblasti ukazovateľov aktivity z analyzovaných spoločností v odvetví. Cieľom spoločnosti by malo byť znížiť viazanosť kapitálu v zásobách a preto znížiť priemerný stav zásob a zvýšiť rýchlosť obratu zásob. Na dosiahnutie týchto cieľov je možné aplikovať metódy pre zlepšenie riadenia a optimalizácie zásob, ktoré sú uvedené nižšie ako návrhy na zlepšenie výkonnosti podniku. Realizácia týchto opatrení umožní spoločnosti zníženie nákladov na tovar, ktoré v sledovanom období vzhľadom k tržbám z predaja tovaru rastú.

### **Nastavenie optimálnych stavov zásob**

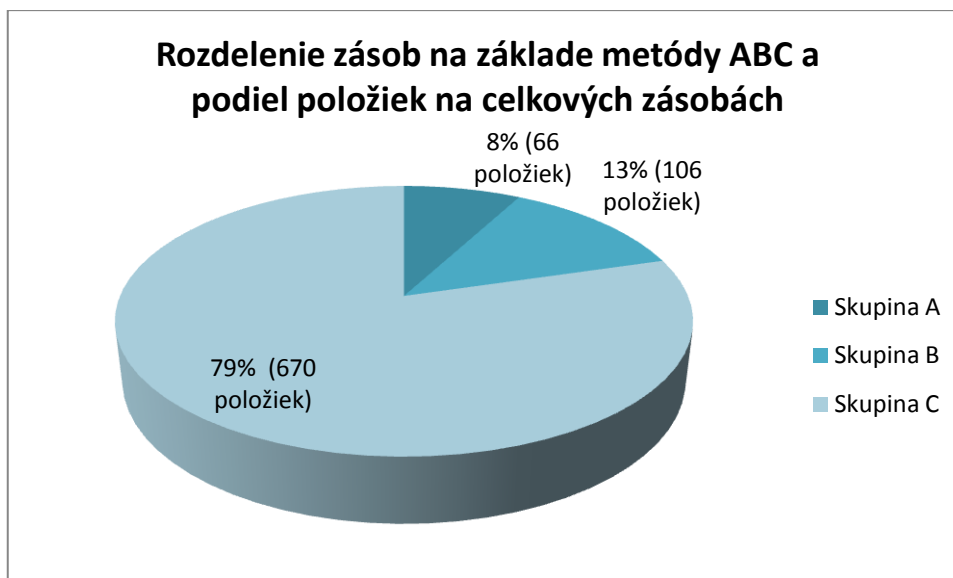
Dôležitým krokom spoločnosti je nastavenie optimálnych stavov zásob a tieto hladiny zásob v pravidelných intervaloch kontrolovať a prípadné výkyvy na strane dopytu od zákazníkov zahrňovať do aktuálnych analýz. Nastavenie optimálnych hladín zásob do informačného systému bude slúžiť pre obchodné oddelenie ako signálny stav pre objednanie tovaru.

Týmto spôsobom by sa malo nastaviť zásobovanie tovarom a tiež udržiavanie optimálnych stavov zásob na sklade k uspokojovaniu dopytu zákazníkov spoločnosti. Výkyvy na strane dopytu i na strane s premenlivým dodacím cyklom je potrebné riešiť prostredníctvom správne nastavených poistných zásob jednotlivých položiek, ktoré umožnia tieto nepredpokladané výkyvy zabezpečiť.

Spoločnosť má dobrú vyjednávaciu silu voči dodávateľom i odberateľom, ktorú môže využiť pre vyjednanie lepších podmienok.

### **Diferencovaný spôsob riadenia zásob založený na metóde ABC**

Ďalším odporúčením pre spoločnosť ABC, s.r.o. je aplikovať diferencovaný prístup riadenia zásob založený na metóde ABC. ABC analýza vychádza zo známeho Paretovho princípu 20/80, kedy ako kritérium významu (napríklad fyzický objem, doba expirácie, riziko nedostatku atď.) je používaný relatívny podiel na hodnote výrobku (tržbách, obratu) (REŽŇÁKOVÁ a kol., 2010, s 107). Na základe tejto metódy boli všetky položky zásob rozdelené do troch skupín A, B a C. Skupina A obsahuje 8% zo všetkých zásob a tieto položky sa podieľajú na 80% celého obratu. Skupina B obsahuje 13% položiek z celkového počtu zásob a podieľajú sa na 15% obratu. Skupina C je tvorená položkami s podielom 79% na celkovom počte položiek a ktoré sa podieľajú na celkovom obrate z 5%. Podľa zaradenia jednotlivých položiek do skupín A, B a C navrhujem zaviesť v spoločnosti diferencovaný spôsob riadenia zásob na základe skupín, v ktorých sa zásoby nachádzajú. Skupine položiek A by mala byť venovaná najväčšia pozornosť, pretože táto skupina obsahuje malý počet druhov tovarov, ale s veľkým podielom na celkovom obrate. Je vhodné na ňu aplikovať najprecíznejší spôsob riadenia zásob a vykonávať najčastejšiu kontrolu. Na skupinu položiek B je možné priložiť menšiu dôležitosť v oblasti riadenia zásob ako na skupinu A, postačujúca je menej častá, periodická kontrola. Skupine C pri riadení a kontrole je potom možné prikladať najmenšiu dôležitosť a dôkladnosť.



**Graf 21: Rozdelenie zásob na základe metódy ABC a podiel položiek na celkových zásobách**

(Zdroj: vlastné spracovanie)

### **Riadenie zásob s malým alebo nulovým predajom**

„Skladové ležiaky“ alebo zásoby s malým či nulovým predajom sú pre firmu ABC, s.r.o. veľmi zaťažujúce. V spoločnosti bolo identifikovaných 280 takýchto položiek zásob. Zásoby s nízkym alebo nulovým predajom je dôležité včas identifikovať, aby sa nestalo, že im prejde expirácia. „Skladové ležiaky“ je vhodné zaradiť do výpredaja so zníženou cenou a predat' ich. Je tu tiež možnosť vyhľadať posledných odberateľov týchto položiek a ponúknuť im ich za zvýhodnených podmienok. V prípade, že sa zásoby nepodari predat' a sú nákladovo náročné je vhodné ich odpísať a zlikvidovať.

## **4.4 Návrhy vyplývajúce zo strategickej analýzy**

Z analýzy SLEPT, ktorá umožnila identifikovať tie zložky okolia podniku, ktoré pre podnik ABC, s.r.o. znamenajú príležitosť alebo hrozbu. Z analýzy vyplynulo, že demografický vývoj českej republiky jednoznačne smeruje k tomu, že populácia starne, čo do budúcnosti znamená, že ľudí v dôchodkovom veku bude stále viac a viac. Tento fakt spôsobuje zabezpečenie dobrej zdravotnej starostlivosti širokej vrstve obyvateľstva v súčasnosti, čím sa zaisťuje lepšia kvalita života a predlžuje sa priemerná dĺžka života. Skupina ľudí v dôchodkovom veku je už teraz veľká a stále narastá.

Pre firmu, ktorá dodáva na trh zdravotnícke prostriedky a zdravotnícku techniku, to znamená, že pravdepodobne táto skupina ľudí bude v budúcnosti tvoriť ich najväčší dopyt. Spoločnosť preto môže počítať s tým, že bude väčší dopyt po zdravotníckych pomôckach a rôznych doplnkoch, ktoré slúžia pre skvalitnenie života. Môžu to byť napríklad rôzne špeciálne tkaniny na bandážovanie, ktoré nebudú zabráňovať prúdeniu krvi a pritom budú skvalitňovať pohyb ľudí v pokročilom veku. Preto jedným z návrhov pre túto spoločnosť je vykonanie marketingového prieskumu na túto oblasť, to znamená aké budú požiadavky a potreby zákazníkov na zdravotnícke pomôcky skvalitňujúce ľudské životy. Je v záujme tejto spoločnosti, aby boli prvými, ktorí identifikujú a využijú nové príležitosti plynúce z demografického vývoja obyvateľstva a tým tiež zabezpečili dlhší životný cyklus výrobkov. Následne po vykonaní marketingového prieskumu, by mala spoločnosť využiť dobré vzťahy s dodávateľmi, resp. výrobcami, prípadne nájsť vhodných výrobcov pre výrobu výrobkov, ktoré budú spĺňať požiadavky a potreby zákazníkov. Návrh a výrobu nových výrobkov potom už zabezpečí výrobca. Spoločnosť sa môže podieľať na vývoji týchto nových výrobkov.

## ZÁVER

Cieľom tejto diplomovej práce bolo zhodnotiť hospodárenie podniku ABC, s.r.o. a výsledky porovnať s konkurenčnými podnikmi v obore činnosti. Následne na základe týchto analýz navrhnúť vhodné opatrenia k udržaniu výkonnosti podniku.

Z porovnania spoločnosti s tromi priamymi konkurenčnými podnikmi v odvetví, vyplynulo, že ABC, s.r.o. dosahuje veľmi dobré finančné výsledky. Pre porovnanie firmy s konkurenciou bola použitá metóda jednoduchého súčtu poradia, na základe ktorej spoločnosť ABC, s.r.o. dosiahla druhé najlepšie celkové výsledky a to aj napriek tomu, že firma v roku 2009 vykonala veľkú investíciu do výstavby vlastných priestorov, čo od tohto roku spôsobilo výrazné zhoršenie všetkých finančných ukazovateľov. Z výsledkov vyplýva, že spoločnosť dosahuje druhé najlepšie ukazovatele rentability a má dobrú vyjednávaciu silu voči dodávateľom i odberateľom. Spoločnosť je zadlžená, ale využívanie cudzieho kapitálu prispieva k zhodnoteniu vlastného kapitálu. Spoločnosť dodržiava zlaté bilančné pravidlo a je finančne stabilná. Firma dosahuje horšie výsledky ukazovateľov aktivity a likvidity. Návrhy a odporúčania k udržaniu, resp. zvýšeniu výkonnosti podniku boli zamerané na ich zlepšenie.

Návrh, ktorý sa týkal riadenia pohľadávok a to konkrétne neuhradených pohľadávok po dobe splatnosti ukázal, že slovenská firma ABC Slovakia, s.r.o. by získala postúpením pohľadávok po splatnosti finančné prostriedky vo výške približne 100 000 EUR. Tie by mohla použiť na úhradu dlhu za tovar partnerskej firme ABC, s.r.o. V prípade, že by pohľadávky po splatnosti postúpila na iný finančný subjekt aj firma ABC, s.r.o. dokázala by odhadom získať ďalších 2,5 milióna Kč. Tento prístup by mal potom vplyv na výrazné zlepšenie všetkých ukazovateľov likvidity.

Pre zlepšenie ukazovateľov aktivity boli navrhnuté opatrenia týkajúce sa riadenia zásob. Odporúčanými metódami pre riadenie zásob boli nastavenie optimálnych stavov zásob, diferencovaný spôsob riadenia zásob založený na metóde ABC a zameranie sa na riadenie zásob s malým alebo nulovým predajom. Nastavenie optimálnych stavov zásob jednotlivých položiek povedie k zníženiu nákladov na predaný tovar, ktoré za analyzované obdobie rastú.



Spoločnosť ABC, s.r.o. nakupuje tovar prevažne od zahraničných výrobcov. Firma má neutrálny postoj k riziku a riziko vyplývajúce z kurzových rozdielov prijímajú bez dodatočných opatrení. Práve negatívne dôsledky kurzového rizika vo forme kurzových strát by malo viesť management spoločnosti k zamysleniu sa nad riadením kurzových rizík. Medzi moje odporúčania v oblasti riadenia kurzového rizika patrili prirodzené zaistenie a transakčné zaistenie vo forme menového forwardu, prípadne devízového swapu. Prínosom riadenia kurzového rizika by bolo odstránenie vysokých kurzových strát pri obchodovaní spoločnosti so zahraničnými dodávateľmi, ktoré sa premietli v analýze hospodárnosti vo forme vysokých ostatných finančných nákladov.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

### Odborné publikácie

BLAHA, S. Z. a I. JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy: Finanční analýza pro investory: bankéře, brokery, manažery, podnikatele i drobné akcionáře.*

2. doplněné vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s., 1995. 159 s. ISBN 80-85603-80-2.

BLAHA, S. Z. a I. JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy: Finanční analýza pro investory: bankéře, brokery, manažery, podnikatele i drobné akcionáře.*

2. doplněné vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s., 1996. 159 s. ISBN 80-85603-80-2.

HRDÝ, M. a M. HOROVÁ. *Finance podniku.* 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 180 s. ISBN 978-80-7357-492-5.

KAPLAN, S. R. a D. P. NORTON. *BALANCED SCORECARD: Strategický systém měření výkonnosti podniku.* 4. vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, NT Publishing, s.r.o., 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.

KISLINGEROVÁ E. *Oceňování podniku.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 1999. 304 s. ISBN 80-7179-227-6.7

KISLINGEROVÁ, E. a J. HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem.* Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance.* 3. vydání. Praha: C.H.Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Nová ekonomika. Nové příležitosti?* 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2011. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.

KOŠTAN, P. a O. ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vydání první. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

LANDA, M. *Finanční plánování a likvidita*. Vydání první. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6.

NEUMAIEROVÁ, I. a I. NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. První vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

RAIS, K. a R. DOSKOČIL. *Risk management: Studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vydání první. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, s.r.o., 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.

REŽŇÁKOVÁ, M. a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.

SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. doplněné vydání. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Druhé aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: Studijní text pro kombinovanou formu studia*. 3. přepracované vydání. Brno:

AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, s.r.o., 2007. 163 s.

ISBN 80-214-3325-6.

SYNEK, M., H. KOPKÁNĚ a M. KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

ŠULÁK, M. a E. VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání. Plzeň:

Západočeská univerzita v Plzni, 2004. 138 s. ISBN 80-7043-258-6.

VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

WAGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s.

ISBN 978-80-247-2924-4.

ZALAI, K. a kol. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Prvé vydanie. Bratislava: SPRINT – vydavateľská, filmová a reklamná agentúra, december 1997. 297 s.

ISBN 80-88848-18-0.

ZALAI, K. a kol. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. Štvrté doplnené vydanie. Bratislava: Sprint v.f.a., 2002. 305 s. ISBN 80-88848-94-6.

ZALAI, K., Ľ. KALAFUTOVÁ a J. ŠNIRCOVÁ. *Finančno-ekonomická analýza podniku: Finančná analýza - praktikum*. Bratislava: EKONÓM, 2008. 136 s.

ISBN 978-80-225-2501-5.

## Internetové zdroje

Czech Trade Promotion Agency. *Production of Medical/ Healthcare Equipment*. [online]. © 2010 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z:

<http://www.czechtradeoffices.com/d/documents/02/zdravotni-technika.pdf>

Česká asociace dodavatelů zdravotnických prostředků. *Základní fakta o trhu*. [online].

© 2013 RENOIR CZ spol. s r.o. [cit. 2014-02-12]. Dostupné z:

<http://www.czechmed.cz/zdravotnicke-prostredky/zakladni-fakta-o-trhu/>

EMERGO GROUP. *CZECH REPUBLIC – Medical Device Industry and Demographic Data*. [online]. © 2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z:

<http://www.emergogroup.com/resources/market-czech-republic>

Espicom Business Intelligence. *The Medical Device Market: Czech Republic*. [online].

© 2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z:

<http://www.espicom.com/czech-republic-medical-device-market.html>

European commission. *Competitiveness*. [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z:

[http://ec.europa.eu/health/medical-devices/competitiveness/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/health/medical-devices/competitiveness/index_en.htm)

Magellan Slovakia, s.r.o. [online]. [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://magellan.eu.sk/>

MEDIAL spol. s r.o. [online]. © 2006 - 2014 [cit. 2014-01-22]. Dostupné z:

<http://www.medial.cz/>

Mediform, spol. s r.o. [online]. © 2012 - 2014 [cit. 2014-01-22]. Dostupné z:

<http://www.mediform.cz/>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. [online]. © 2012 - 2014 [cit. 2014-01-22]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a24105&klic=1qr17e>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. [online]. © 2012 - 2014 [cit. 2014-01-22]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a191821&klic=a7cwz2>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. [online]. © 2012 - 2014 [cit. 2014-01-22]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a250947&klic=uw7j6n>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Veřejný rejstřík a Sbírka listin. [online]. © 2012 - 2014 [cit. 2014-01-22]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a496092&klic=ipj6pu>

Ministerstvo zdravotnictví České republiky. *Léčiva a zdravotnické prostředky*. [online]. © 2010 KAKTUS Software, spol. s r.o. [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: [http://archive-cz.com/page/665438/2012-11-15/http://mzcr.cz/Unie/obsah/leciva-a-zdravotnicke-prostredky\\_1993\\_8.html](http://archive-cz.com/page/665438/2012-11-15/http://mzcr.cz/Unie/obsah/leciva-a-zdravotnicke-prostredky_1993_8.html)

O lécích.cz. *Jaký zdravotnický prostředek může být uveden na trh?* [online]. QCM s.r.o. [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://www.olecich.cz/encyklopedie/jaky-zdravotnicky-prostredok-muze-byt-uvaden-na-trh>

PR Newswire. *Central Europe and Baltic States Medical Device Market Reports*. [online]. © 2014 A UBM plc company. [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://www.prnewswire.com/news-releases/central-europe-and-baltic-states-medical-device-market-reports-237049091.html>

PROMEDICA PRAHA GROUP, a.s. [online]. © 2011 NAUSUS s.r.o. [cit. 2014-01-22]. Dostupné z: <http://www.promedica-praha.cz/>

Raiffeisenbank. *Měnový forward*. [online]. © 2008 - 2014 [cit. 2014-05-04]. Dostupné z: <http://www.rb.cz/financni-trhy/kurzova-rizika/menovy-forward/>

Research and Markets. *The medical Device Market: Czech Republic*. [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z:  
[http://www.researchandmarkets.com/research/n3x3vc/the\\_medical](http://www.researchandmarkets.com/research/n3x3vc/the_medical)

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. [online]. 2001 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z:  
[pis4990.pdf](#)

Ústav veřejného zdravotnictví a medicínského práva 1. LF UK v Praze. [online]. © 2006 - 2014 WebProgress [cit. 2014-02-12]. Dostupné z:  
<http://usm.lf1.cuni.cz/download/Ekonomika.zdravotnictvi.pdf>

## ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Majetková štruktúra podniku v rokoch 2008 – 2012 .....	41
Tabuľka 2: Zdroje krytia podniku v rokoch 2008 – 2012 .....	44
Tabuľka 3: Vývoj vybraných položiek výkazu ziskov a strát podniku v rokoch 2008 – 2012 .....	46
Tabuľka 4: Vývoj ukazovateľov rentability podniku v rokoch 2008 – 2012 .....	47
Tabuľka 5: Vývoj ukazovateľov aktivity podniku v rokoch 2008 – 2012 .....	48
Tabuľka 6: Vývoj ukazovateľov zadlženosti podniku v rokoch 2008 – 2012.....	49
Tabuľka 7: Vývoj ukazovateľov likvidity a čistého pracovného kapitálu podniku v rokoch 2008 - 2012.....	50
Tabuľka 8: Vývoj ukazovateľov produktivity práce a miezd podniku v rokoch 2008 – 2012 .....	51
Tabuľka 9 : Tržby za predaj tovarov spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012 .....	57
Tabuľka 10: Tržby za predaj vlastných výrobkov a služieb spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012.....	60
Tabuľka 11: Vývoj ukazovateľa ziskovej marže spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012 .....	60
Tabuľka 12: Vývoj ukazovateľa rentability celkových aktív spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012.....	62
Tabuľka 13: Vývoj ukazovateľa rentability investovaného kapitálu spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012.....	64
Tabuľka 14: Vývoj ukazovateľa rentability vlastného kapitálu spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012.....	65
Tabuľka 15: Vývoj ukazovateľa rentability tržieb spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012 .....	67
Tabuľka 16: Vývoj finančnej páky spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012 .....	69
Tabuľka 17: Vývoj ukazovateľa obratu aktív a doby obratu aktív spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012.....	74



Tabuľka 18: Vývoj ukazovateľa obratu zásob a doby obratu zásob spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012.....	77
Tabuľka 19: Vývoj ukazovateľa doby inkasa pohľadávok spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012.....	78
Tabuľka 20: Vývoj ukazovateľa doby splatnosti krátkodobých záväzkov spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012 .....	78
Tabuľka 21: Vývoj ukazovateľa celkovej zadlženosti spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012.....	80
Tabuľka 22: Vývoj koeficientu samofinancovania spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012 .....	82
Tabuľka 23: Vývoj ukazovateľa úrokového krytia spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012 .....	84
Tabuľka 24: Vývoj ukazovateľa peňažnej likvidity spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012.....	84
Tabuľka 25: Vývoj ukazovateľa pohotovej likvidity spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012.....	86
Tabuľka 26: Vývoj ukazovateľa bežnej likvidity spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012 .....	87
Tabuľka 27: Vývoj čistého pracovného kapitálu [v tis. Kč] spoločnosti ABC, s.r.o. v porovnaní s konkurenciou v rokoch 2008 – 2012.....	88
Tabuľka 28 : Vývoj čistého pracovného kapitálu k aktívam a k tržbám v jednotlivých firmách v rokoch 2008 – 2012.....	90
Tabuľka 29: Vstupné hodnoty pre porovnanie a výsledky porovnania firiem metódou jednoduchého súčtu poradia.....	92
Tabuľka 30: Ukazovatele nákladovosti hospodárskej činnosti .....	94
Tabuľka 31: Vývoj kurzových strát [v Kč].....	95
Tabuľka 32: Pohľadávky po splatnosti [v Kč].....	97
Tabuľka 33: Hodnotiaca stupnica spokojnosti zákazníkov .....	98
Tabuľka 34: Výsledky hodnotenia spokojnosti zákazníkov v oblasti spolupráce s firmou .....	99
Tabuľka 35: Výsledky hodnotenia spokojnosti zákazníkov so zdravotníckym prostriedkom .....	99

Tabuľka 36: Hodnotiaca stupnica (váhy) pri hodnotení spokojnosti zamestnancov ....	101
Tabuľka 37: Výsledky hodnotenia spokojnosti zamestnancov na vybrané otázky z dotazníka.....	101
Tabuľka 38: Zoznam a hodnotenie vybraných dodávateľov zdravotníckych prostriedkov .....	103
Tabuľka 39: Zoznam a hodnotenie dodávateľov dopravných činností .....	104
Tabuľka 40: Zoznam a hodnotenie dodávateľov sterilizačných činností .....	105
Tabuľka 41: Slovenské pohľadávky na postúpenie .....	112
Tabuľka 42: Predpokladaný efekt z postúpenia slovenských pohľadávok po splatnosti .....	114
Tabuľka 43: Vývoj vybraných ukazovateľov súvisiacich s riadením zásob v rokoch 2008 – 2012 .....	115

## ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Vývoj štruktúry aktív v rokoch 2008 – 2012 .....	43
Graf 2: Vývoj štruktúry pasív v rokoch 2008 – 2012 .....	45
Graf 3: Vývoj celkových tržieb analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012 .....	57
Graf 4: Vývoj tržieb za predaný tovar analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012 .....	58
Graf 5: Vývoj rentability celkových aktív analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012 .....	63
Graf 6: Vývoj rentability investovaného kapitálu analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012 .....	64
Graf 7: Vývoj rentability vlastného kapitálu analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012 .....	66
Graf 8: Vývoj rentability tržieb analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012 .....	68
Graf 9: Vývoj finančnej páky analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012 .....	69
Graf 10: Vývoj obratu celkových aktív analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012 .....	75
Graf 11: Vývoj obratu zásob analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012 .....	76
Graf 12: Vývoj doby inkasa pohľadávok analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012 .....	78
Graf 13: Vývoj doby splatnosti krátkodobých pohľadávok analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012 .....	79
Graf 14: Vývoj celkovej zadlženosti analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012 .....	82
Graf 15: Vývoj koeficientu samofinancovania analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012 .....	83
Graf 16: Vývoj ukazovateľa úrokového krytia analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012 .....	84
Graf 17: Vývoj peňažnej likvidity analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012 ..	85
Graf 18: Vývoj pohotovej likvidity analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012 ..	86
Graf 19: Vývoj bežnej likvidity analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012 .....	88

Graf 20: Vývoj čistého pracovného kapitálu analyzovaných spoločností v rokoch 2008 – 2012 .....	90
Graf 21: Rozdelenie zásob na základe metódy ABC a podiel položiek na celkových zásobách.....	118

## ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Perspektívy konceptu Balanced Scorecard a jeho prepojenie s víziou a stratégiou podniku.....	19
Obrázok 2: Základné skupiny ukazovateľov perspektívy predaja a ich kauzálne väzby	21
Obrázok 3: Všeobecný model štruktúry hodnoty pre zákazníka .....	22
Obrázok 4: Všeobecný model hodnotového reťazca BSC .....	23
Obrázok 5: EFQM Model Excellence .....	26
Obrázok 6: Päť konkurenčných síl podľa Portera .....	34
Obrázok 7: Rámec „7 S faktorov“ firmy Mc. Kinsey.....	37
Obrázok 8: Du Pontov rozklad ROE firmy ABC, s.r.o. ....	70
Obrázok 9 : Du Pontov rozklad ROE firmy Promedica, a.s. ....	71
Obrázok 10: Du Pontov rozklad ROE firmy Mediform, spol. s r.o.....	72
Obrázok 11: Du Pontov rozklad ROE firmy Medial spol. s r.o.....	73

## ZOZNAM SKRATIEK

AKT	Aktíva
BSC	Balanced Scorecard
CE	Kapitál používaný k financovaniu prevádzkovo nutného majetku
CZ	Cudzie zdroje
CZK	Česká koruna
ČPK	Čistý pracovný kapitál
ČZ	Čistý zisk
D	Úročený cudzí kapitál
DL. K	Dlhodobý kapitál
E	Vlastný kapitál
EAT	Zisk po zdanení
EBIT	Zisk pred zdanením a nákladovými úrokmi
EUR	Euro
EVA	Ekonomická pridaná hodnota
FM	Finančný majetok
KD	Krátkodobé dlhy
KrP	Krátkodobé pohľadávky
KZ	Krátkodobé záväzky
mil.	Milión
mld.	Miliarda
NHČ	Náklady hospodárskej činnosti
NOA	Kapitál používaný k financovaniu prevádzkovo nutného kapitálu
NOPAT	Čistý prevádzkový zisk po zdanení
OAKT	Obežné aktíva
POHL	Pohľadávka/ Pohľadávky
$r_d$	Náklady na úročený cudzí kapitál
$r_e$	Náklady na vlastný kapitál
ROA	Rentabilita celkových aktív

ROCE	Rentabilita investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastného kapitálu
RONA	Výnosnosť investovaného prevádzkovo nutného kapitálu
ROS	Rentabilita tržieb
T	Tržby
tis.	Tisíc
USD	Americký dolár
VHČ	Výnosy hospodárskej činnosti
VK	Vlastný kapitál
VZS	Výkaz ziskov a strát
WACC	Priemerné vážené náklady na kapitál
ZÁS	Zásoby

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha 1: Organizačná schéma spoločnosti ABC, s.r.o.

Príloha 2: Súvaha spoločnosti ABC, s.r.o. za roky 2008 – 2012 (v tis. Kč)

Príloha 3: Výkaz ziskov a strát spoločnosti ABC, s.r.o. za roky 2008 – 2012 (v tis. Kč)

Príloha 4: Súvaha spoločnosti Promedica Praha Group, a.s. za roky 2008 – 2012 (v tis. Kč)

Príloha 5: Výkaz ziskov a strát spoločnosti Promedica Praha Group, a.s. za roky 2008 – 2012

Príloha 6: Súvaha spoločnosti Mediform, spol. s r.o. za roky 2008 – 2012 (v tis. Kč)

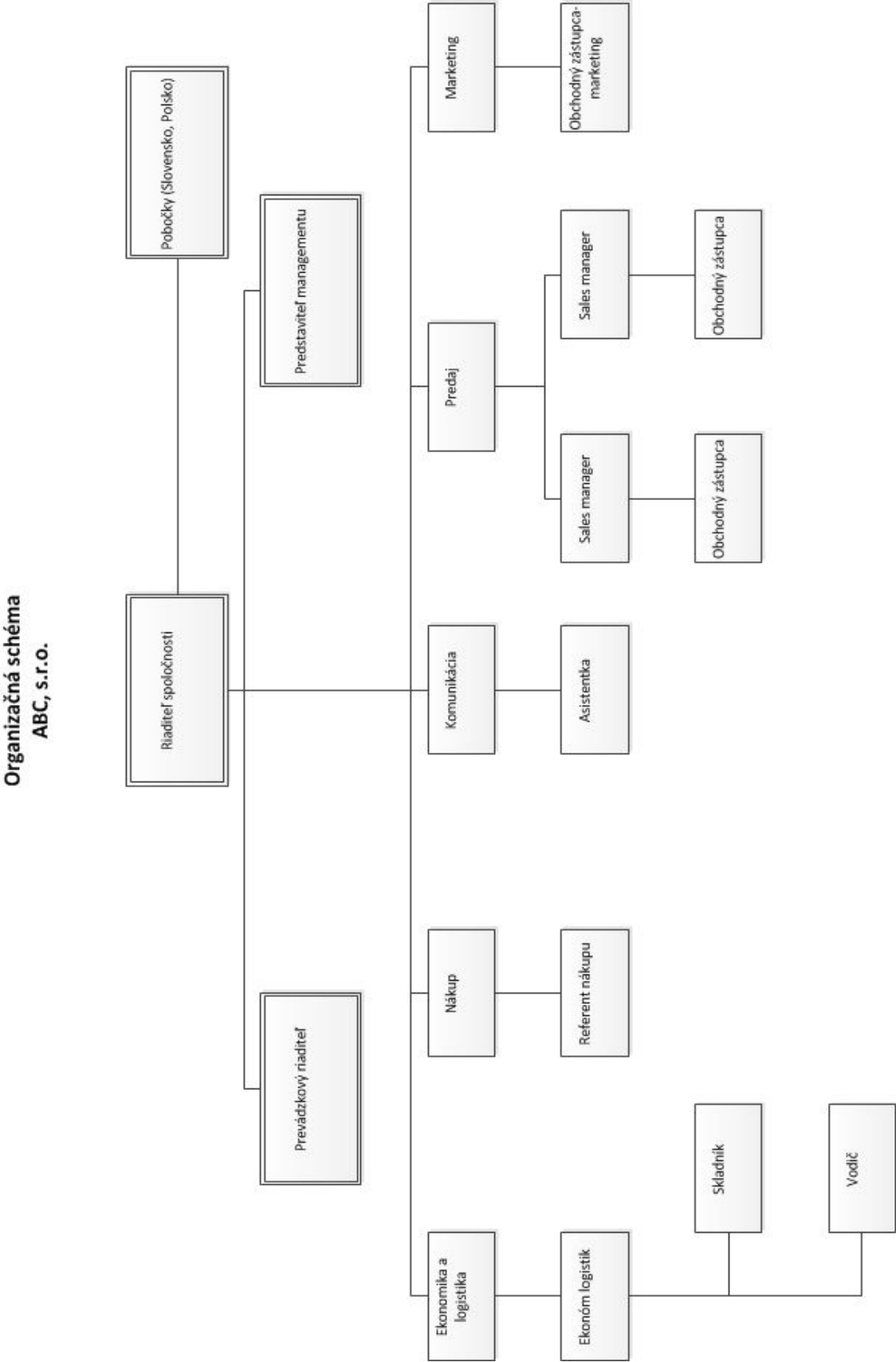
Príloha 7: Výkaz ziskov a strát spoločnosti Mediform, spol. s r.o. za roky 2008 – 2012 (v tis. Kč)

Príloha 8: Súvaha spoločnosti Medial spol. s r.o. za roky 2008 – 2012 (v tis. Kč)

Príloha 9: Výkaz ziskov a strát spoločnosti Medial spol. s r.o. za roky 2008 – 2012 (v tis. Kč)



Príloha 1: Organizačná schéma spoločnosti ABC, s.r.o.



**Príloha 2: Súvaha spoločnosti ABC, s.r.o. za roky 2008 – 2012 (v tis. Kč)**

<b>Rozvaha (tis. Kč)</b>						
	<b>Strana aktiv</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
		<b>Netto</b>	<b>Netto</b>	<b>Netto</b>	<b>Netto</b>	<b>Netto</b>
	AKTIVA CELKEM	85 184	82 991	86 346	81 372	45 219
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0	0	0	0	0
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	37 485	40 219	43 391	44 827	11 056
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	45	97	150	0	0
1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
3.	Software	45	97	150	0	0
4.	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	37 440	40 122	43 241	44 827	11 056
1.	Pozemky	6 564	6 564	6 564	6 564	6 564
2.	Stavby	28 843	31 127	33 501	0	0
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	1 814	2 431	3 176	3755	298
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	219	0	0	34508	4194
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0
	a účetním jednotkám pod podstatným vlivem					
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0

C.	OBEŽNÁ AKTIVA	47 186	42 156	42 379	35 557	33 447
C.I.	Zásoby	23 793	19 819	17 732	14 431	12 281
1.	Materiál	0	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
3.	Výrobky	0	0	0	0	0
4.	Zvířata	0	0	0	0	0
5.	Zboží	23 793	19 819	17 732	14431	12281
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
6.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
7.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	21 996	24 682	23 106	18 280	18 065
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	19 619	21 261	21 154	16209	15654
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	1 881	1 804	1 226	1186	1808
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	40	732	0	651	0
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	425	350	492	0	0
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
9.	Jiné pohledávky	31	535	234	234	603
C.IV.	Finanční majetek	1 397	-2 345	1 541	2 846	3 101
1.	Peníze	1 397	1 639	742	785	1769
2.	Účty v bankách	0	-3 984	799	2061	1332
3.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
4.	Pořízovaný krátkodobý majetek	0	0	0	0	0
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	513	616	576	988	716
D.I.	Časové rozlišení	513	616	576	988	716
1.	Náklady příštích období	513	616	576	861	710
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	0	0	0	127	6

Rozvaha (tis. Kč)						
	Strana pasiv	2012	2011	2010	2009	2008
	PASIVA CELKEM	85 184	82 991	86 347	81 372	45 219
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	21 272	19 215	17 998	12 802	11 056
A.I.	Základní kapitál	1 250	1 250	1 250	1 250	1 250
1.	Základní kapitál	1 250	1 250	1 250	1250	1250
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0
3.	Změny vlastního kapitálu	0	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
1.	Emisní ážio	0	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	74	74	74	74	74
1.	Zákonný rezervní fond	55	55	55	55	55
2.	Statutární a ostatní fondy	19	19	19	19	19
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	17 771	16 621	11 478	9 732	4 576
1.	Nerozdělený zisk minulých let	18 173	17 023	11 880	10134	4978
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-402	-402	-402	-402	-402
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	2 177	1 270	5 196	1746	5156
B.	CIZÍ ZDROJE	63 690	63 563	68 117	68 554	34 079
B.I.	Rezervy	0	0	0	0	0
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0

B.II.	Dlouhodobé závazky	1 386	1 845	2 041	2 380	0
1.	Závazky z obchodních vztahů	1 386	1 845	2 041	2380	0
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	0
5.	Přijaté zálohy	0	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
7.	Směnky k úhradě	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	0	0	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	0	0	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	39 606	41 596	40 734	38 660	32 297
1.	Závazky z obchodních vztahů	37 230	39 394	36 937	36252	29692
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	1 281	1 287	1 279	1074	403
5.	Závazky k zaměstnancům	407	309	432	371	277
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	270	249	284	235	176
7.	Stát - daňové závazky a dotace	517	418	1 199	69	741
8.	Přijaté zálohy	107	0	0	0	0
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	102	172	429	379	284
11.	Jiné závazky	-308	-233	174	280	724
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	22 698	20 122	25 342	27 514	1 782
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	17 644	20 122	22 436	24659	
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	5 054	0	2 906	2855	1782
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	222	213	232	16	84
C.I.	Časové rozlišení	222	213	232	16	84
1.	Výdaje příštích období	222	213	232	16	84
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

**Príloha 3: Výkaz ziskov a strát spoločnosti ABC, s.r.o. za roky 2008 – 2012 (v tis. Kč)**

Výkaz zisků a ztrát (tis. Kč)							
Položka		č.ř.	2012	2011	2010	2009	2008
I.	Tržby za prodej zboží	01	65 950	61 287	73 302	63 849	89 087
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	37 833	32 642	33 935	31 452	43 907
+	OBCHODNÍ MARŽE	03	28117	28645	39367	32397	45180
II.	Výkony	04	396	215	320	1 788	226
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	396	215	320	1 788	226
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06	0	0	0	0	0
3.	Aktivace	07	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	08	11 043	13 143	18 624	21 402	28 646
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	2 805	2 465	2 881	2 778	3 972
2.	Služby	10	8 238	10 678	15 743	18 624	24 674
+	PŘIDANÁ HODNOTA	11	17 470	15 717	21 063	12 783	16 760
C.	Osobní náklady	12	9 301	9 422	9 846	7 829	10 078
1.	Mzdové náklady	13	6 786	6 869	7 265	5 821	7 539
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	0	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 284	2 327	2 372	1 802	2 258
4.	Sociální náklady	16	231	226	209	206	281
D.	Daně a poplatky	17	85	166	82	56	223
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	3 756	4 585	3 125	711	215
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	142	343	480	1 944	545
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	142	0	480	1 842	90
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	343	0	102	455
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	122	0	67	1 445	0
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	122	0	67	1 445	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní	25	-742	116	579	-342	845
	oblasti a komplexních nákladů příštích období	26					
IV.	Ostatní provozní výnosy	27	122	1 378	260	146	497
H.	Ostatní provozní náklady	28	691	141	444	522	1 010
V.	Převod provozních výnosů	29	0	0	0	0	0
I.	Převod provoz. Nákladů	30	0	0	0	0	0
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	30	4 521	3 008	7 660	4 652	5 431

VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	33	0	0	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	36	0	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	39	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	41	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	42	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	43	82	44	40	0	70
N.	Nákladové úroky	44	1 110	1 328	1 483	1 100	155
XI.	Ostatní finanční výnosy	45	656	936	1 668	2 313	3 111
O.	Ostatní finanční náklady	46	1 669	927	1 273	3 429	1 578
XII.	Převod finančních výnosů	47	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	48	0	0	0	0	0
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	49	-2 041	-1 275	-1 048	-2 216	1 448
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	627	463	1 417	663	1 723
1.	Splatná	51	627	463	1 417	663	1 723
2.	Odložená	52	0	0	0	0	0
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	53	1 853	1 270	5 195	1 773	5 156
XIII.	Mimořádné výnosy	54	362	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	55	38	0	0	27	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56	0	0	0	0	0
1.	Splatná	57	0	0	0	0	0
2.	Odložená	58	0	0	0	0	0
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59	324	0	0	-27	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	60	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	61	2 177	1 270	5 195	1 746	5 156
	Výsledek hospodaření před zdaněním	62	2 804	1 733	6 612	2 409	6 879

**Príloha 4: Súvaha spoločnosti Promedica Praha Group, a.s. za roky 2008 – 2012 (v tis. Kč)**

<b>Rozvaha (tis. Kč)</b>						
	<b>Strana aktiv</b>	<b>2012 Netto</b>	<b>2011 Netto</b>	<b>2010 Netto</b>	<b>2009 Netto</b>	<b>2008 Netto</b>
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	719 425	584 123	700 685	577 453	458 207
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0	0	0	0	0
B.	<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	149 002	150 413	124 936	104 530	77 104
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	719	405	937	898	2 189
1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
3.	Software	248	405	937	898	2189
4.	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	471	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	147 350	147 468	121 459	101 212	71 095
1.	Pozemky	35 199	35 199	35 199	35 199	10 199
2.	Stavby	100 602	100 566	42 962	44495	46099
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	11 286	11 451	16 387	19814	13534
4.	Pěstíelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	199	252	309	222	268
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	64	0	2 052	1084	0
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	24 550	400	1000
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	-2	-5
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	933	2 540	2 540	2 420	3 820
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	933	2 540	2 540	2420	3820
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0
	a účetním jednotkám pod podstatným vlivem					
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0



C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	562 331	426 847	568 558	466 443	373 231
C.I.	Zásoby	185 594	140 489	154 701	114 995	99 945
1.	Materiál	0	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
3.	Výrobky	0	0	0	0	0
4.	Zvířata	0	0	0	0	0
5.	Zboží	185 594	140 489	154 701	114 995	99 945
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	2 711	3 437	3 956	4 768	1 766
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	1 000	1 000	1 000	1 196	1 186
5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
6.	Jiné pohledávky	1 711	2 437	2 956	3 572	580
7.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	354 509	273 601	317 507	263 071	258 210
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	327 656	256 350	293 600	252 096	239 379
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	3 358
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	1 166	151	0	0	0
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	4 342	3 914	5 769	3 998	6 635
8.	Dohadné účty aktivní	20 575	12 287	16 966	6 009	3 632
9.	Jiné pohledávky	770	899	1 172	968	5 206
C.IV.	Finanční majetek	19 517	9 320	92 394	83 609	13 310
1.	Peníze	437	340	275	743	912
2.	Účty v bankách	19 080	8 980	92 119	82 866	12 398
3.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý majetek	0	0	0	0	0
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	8 092	6 863	7 191	6 480	7 872
D.I.	Časové rozlišení	8 092	6 863	7 191	6 480	7 872
1.	Náklady příštích období	6 404	6 850	6 880	6 480	7 815
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	1 688	13	311	0	57

Rozvaha (tis. Kč)						
	Strana pasiv	2012	2011	2010	2009	2008
	PASIVA CELKEM	719 424	584 122	700 685	577 453	458 207
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	67 881	65 066	59 993	54 864	45 020
A.I.	Základní kapitál	39 000	39 000	39 000	39 000	34 000
1.	Základní kapitál	39 000	39 000	39 000	39 000	34 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0
3.	Změny vlastního kapitálu	0	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	-1 187	500	500	500	500
1.	Emisní ážio	0	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	500	500	500	500	500
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-1 687	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	2 300	2 000	1 600	1 300	950
1.	Zákonný rezervní fond	2 300	2 000	1 600	1 300	950
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	23 266	18 492	10 764	8 221	2 886
1.	Nerozdělený zisk minulých let	23 266	18 492	10 764	8 221	2 886
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	4 502	5 074	8 129	5 843	6 684
B.	CIZÍ ZDROJE	647 832	512 959	636 318	517 702	410 456
B.I.	Rezervy	0	0	0	0	0
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0

B.II.	Dlouhodobé závazky	1 596	2 039	986	845	748
1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	0
5.	Přijaté zálohy	0	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
7.	Směnky k úhradě	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	0	670	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	1 596	1 369	986	845	748
B.III.	Krátkodobé závazky	342 616	257 248	390 483	310 400	250 277
1.	Závazky z obchodních vztahů	323 739	241 409	381 052	294 423	238 384
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	30
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	179	89
5.	Závazky k zaměstnancům	3 741	3 335	3 006	2 902	2 349
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2 146	2 546	1 812	1 563	1 297
7.	Stát - daňové závazky a dotace	1 781	2 013	3 034	10 675	3 974
8.	Přijaté zálohy	0	0	0	600	0
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	516
11.	Jiné závazky	11 209	7 945	1 579	58	3 638
B.IV	Bankovní úvěry a výpomoci	303 620	253 672	244 849	206 457	159 431
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	29 277	35 546	25 752	5 697	2 465
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	5 857	5 906	6 194	2 340	1 234
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	268 486	212 220	212 903	198 420	155 732
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	3 711	6 097	4 374	4 887	2 731
C.I.	Časové rozlišení	3 711	6 097	4 374	4 887	2 731
1.	Výdaje příštích období	3 711	6 097	995	4 887	2 731
2.	Výnosy příštích období	0	0	3 379	0	0

**Príloha 5: Výkaz ziskov a strát spoločnosti Promedica Praha Group, a.s. za roky 2008 – 2012**

(v tis. Kč)

Výkaz zisků a ztrát (tis. Kč)						
Položka	č.ř.	2012	2011	2010	2009	2008
I. Tržby za prodej zboží	01	983 533	903 721	916 993	837 485	620 197
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	02	789 663	718 000	762 033	678 461	483 499
+ OBCHODNÍ MARŽE	03	193870	185722	154961	159024	136698
II. Výkony	04	31 960	25 971	34 833	19 337	16 117
1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	31 960	25 971	34 833	19 337	16 117
2. Změna stavu zásob vlastní výroby	06	0	0	0	0	0
3. Aktivace	07	0	0	0	0	0
B. Výkonová spotřeba	08	109 207	100 798	94 354	84 413	72 240
1. Spotřeba materiálu a energie	09	22 746	21 456	19 203	17 065	18 253
2. Služby	10	86 461	79 342	75 150	67 348	53 987
+ PŘIDANÁ HODNOTA	11	116 623	110 895	95 440	93 948	80 575
C. Osobní náklady	12	79 992	74 963	64 678	57 583	46 323
1. Mzdové náklady	13	58 885	55 177	47 451	42 454	33 829
2. Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	0	0	0	0	0
3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	19 663	18 357	16 004	14 114	11 717
4. Sociální náklady	16	1 444	1 429	1 223	1 015	777
D. Daně a poplatky	17	2 011	1 736	1 204	831	565
E. Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	9 397	9 242	10 000	9 393	8 091
III. Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	3 437	759	524	2 539	6 417
1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	3 418	729	524	2 538	6 417
2. Tržby z prodeje materiálu	21	19	30	0	1	0
F. Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	2 928	997	447	2 390	5 970
1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	2 928	997	447	2 390	5 970
2. Prodaný materiál	24	0	0	0	0	0
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0	-4 687	1 807	-93
IV. Ostatní provozní výnosy	26					
27	1 166	2 116	2 505	1 594	1 359	
H. Ostatní provozní náklady	28	5 403	5 216	4 945	5 538	3 301
V. Převod provozních výnosů	29	0	0	0	0	0
I. Převod provoz. Nákladů	30	0	0	0	0	0
* PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	30	21 495	21 616	21 883	20 539	24 194

VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	1 400	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	1 400	0
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	33	0	0	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	35	0	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	39	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	41	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	42	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	43	144	199	250	237	171
N.	Nákladové úroky	44	12 065	11 063	9 339	10 204	11 620
XI.	Ostatní finanční výnosy	45	3 397	4 930	4 695	7 269	4 575
O.	Ostatní finanční náklady	46	4 420	5 369	4 099	6 083	7 703
XII.	Převod finančních výnosů	47	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	48	0	0	0	0	0
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	49	-12 944	-11 303	-8 493	-8 781	-14 577
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	4 049	5 239	5 262	5 175	2 933
1.	Splatná	51	3 822	4 856	5 121	5 079	3 009
2.	Odložená	52	227	383	141	96	-76
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	53	4 502	5 074	8 129	6 583	6 684
XIII.	Mimořádné výnosy	54	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	55	0	0	0	925	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56	0	0	0	-185	0
1.	Splatná	57	0	0	0	-185	0
2.	Odložená	58	0	0	0	0	0
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59	0	0	0	-740	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	60	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	61	4 502	5 074	8 129	5 843	6 684
	Výsledek hospodaření před zdaněním	62	8 551	10 313	13 391	10 833	9 617

**Príloha 6: Súvaha spoločnosti Mediform, spol. s r.o. za roky 2008 – 2012 (v tis. Kč)**

<b>Rozvaha (tis. Kč)</b>						
	<b>Strana aktiv</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
		<b>Netto</b>	<b>Netto</b>	<b>Netto</b>	<b>Netto</b>	<b>Netto</b>
	AKTIVA CELKEM	92 842	96 070	91 365	85 094	81 387
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0	0	0	0	0
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	17 592	17 585	19 387	9 112	11 229
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	123	179	0	0	0
1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
3.	Software	70	115	0	0	0
4.	Ocenitelná práva	53	64	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	17 469	17 406	19 387	9 112	11 229
1.	Pozemky	4 376	3 573	3 573	774	774
2.	Stavby	12 249	12 145	12 719	3779	4059
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	844	1 688	3 095	4559	6396
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	0	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0
	a účetním jednotkám pod podstatným vlivem					
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0

C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	73 718	76 829	69 958	74 666	69 099
C.I.	Zásoby	36 268	34 764	33 386	35 038	31 103
1.	Materiál	0	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
3.	Výrobky	0	0	0	0	0
4.	Zvířata	0	0	0	0	0
5.	Zboží	36 093	34 753	33 221	35038	31103
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	175	11	165	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	55	0	0	0	0
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
6.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
7.	Odložená daňová pohledávka	55	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	35 743	41 220	36 381	36 589	35 285
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	34 563	40 363	35 527	35949	33699
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	300	300	0	200	200
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	595	310	334	2	1044
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	285	247	215	402	319
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	305	36	0
9.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	23
C.IV.	Finanční majetek	1 652	845	191	3 039	2 711
1.	Peníze	408	180	124	266	155
2.	Účty v bankách	1 244	665	67	2773	2556
3.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý majetek	0	0	0	0	0
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	1 532	1 656	2 020	1 316	1 059
D.I.	Časové rozlišení	1 532	1 656	2 020	1 316	1 059
1.	Náklady příštích období	1 513	1 656	2 020	1316	1001
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	19	0	0	0	58

Rozvaha (tis. Kč)						
	Strana pasiv	2012	2011	2010	2009	2008
	PASIVA CELKEM	92 842	96 070	91 365	85 094	81 387
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	40 796	40 443	40 313	33 822	28 492
A.I.	Základní kapitál	900	900	900	900	900
1.	Základní kapitál	900	900	900	900	900
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0
3.	Změny vlastního kapitálu	0	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	138	138	138	138	138
1.	Emisní ážio	0	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	138	138	138	138	138
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	183	183	183	183	183
1.	Zákonný rezervní fond	90	90	90	90	90
2.	Statutární a ostatní fondy	93	93	93	93	93
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	33 222	32 601	32 601	22 771	22 286
1.	Nerozdělený zisk minulých let	33 222	32 601	32 601	22 771	22 286
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	6 353	6 621	6 491	9 830	4 985
B.	CIZÍ ZDROJE	51 045	55 001	50 682	51 235	52 853
B.I.	Rezervy	0	0	0	0	513
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	513
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	0	0	0	0



B.II.	Dlouhodobé závazky	0	135	383	471	1 086
1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	0
5.	Přijaté zálohy	0	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
7.	Směnky k úhradě	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	0	0	0	0	650
10.	Odložený daňový závazek	0	135	383	471	436
B.III.	Krátkodobé závazky	37 050	39 869	34 300	40 764	41 254
1.	Závazky z obchodních vztahů	34 666	36 743	32 291	37 969	38 990
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	5
5.	Závazky k zaměstnancům	1 082	1 405	695	1 031	752
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	472	774	398	234	202
7.	Stát - daňové závazky a dotace	787	903	622	677	573
8.	Přijaté zálohy	0	0	0	0	1
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	29	32	92	196	62
11.	Jiné závazky	14	12	202	657	669
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	13 995	14 997	15 999	10 000	10 000
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	2 993	3 995	4 997	0	
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	11 002	11 002	11 002	10 000	10 000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	1 001	626	370	37	42
C.I.	Časové rozlišení	1 001	626	370	37	42
1.	Výdaje příštích období	1 001	626	370	37	42
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

**Príloha 7: Výkaz ziskov a strát spoločnosti Mediform, spol. s r.o. za roky 2008 – 2012 (v tis. Kč)**

<b>Výkaz zisků a ztrát (tis. Kč)</b>							
<b>Položka</b>		<b>č.ř.</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
I.	Tržby za prodej zboží	01	101 201	106 870	107 604	108 287	102 064
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	58 685	58 703	62 951	64 666	58 184
+	OBCHODNÍ MARŽE	03	42516	48167	44653	43621	43880
II.	Výkony	04	900	620	8	0	21
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	900	620	8	0	21
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06	0	0	0	0	0
3.	Aktivace	07	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	08	14 846	14 688	15 377	12 091	11 707
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	4 038	4 600	3 601	2 425	2 383
2.	Služby	10	10 808	10 088	11 776	9 666	9 324
+	PŘIDANÁ HODNOTA	11	28 570	34 099	29 284	31 530	32 194
C.	Osobní náklady	12	16 823	16 506	15 584	13 381	11 842
1.	Mzdové náklady	13	12 478	12 490	11 732	10 137	8 773
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	0	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4 024	3 684	3 558	2 849	2 721
4.	Sociální náklady	16	321	332	294	395	348
D.	Daně a poplatky	17	164	133	111	206	65
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	1 910	2 243	2 503	2 447	2 404
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	62	179	58	25	84
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	62	179	58	0	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0	0	25	84
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	0	0	0	0	0
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0	0	0	0
2.	Prodaný materiál	24	0	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přístích období	25	-1 811	1 078	-484	102	1 268
IV	Ostatní provozní výnosy	27	497	616	2 082	242	1 312
H.	Ostatní provozní náklady	28	2 938	2 781	4 542	1 975	7 968
V.	Převod provozních výnosů	29	0	0	0	0	0
I.	Převod provoz. Nákladů	30	0	0	0	0	0
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	30	9 105	12 153	9 168	13 686	10 043

VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	33	0	0	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	36	0	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	39	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	41	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	42	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	43	0	0	17	0	0
N.	Nákladové úroky	44	590	703	688	539	668
XI.	Ostatní finanční výnosy	45	1 071	706	2 357	2 115	2 711
O.	Ostatní finanční náklady	46	1 712	3 482	2 277	2 358	4 936
XII.	Převod finančních výnosů	47	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	48	0	0	0	0	0
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	49	-1 231	-3 479	-591	-782	-2 893
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	1 521	2 053	2 086	3 074	2 165
1.	Splatná	51	1 711	2 301	2 174	3 039	1 975
2.	Odložená	52	-190	-248	-88	35	190
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	53	6 353	6 621	6 491	9 830	4 985
XIII.	Mimořádné výnosy	54	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	55	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56	0	0	0	0	0
1.	Splatná	57	0	0	0	0	0
2.	Odložená	58	0	0	0	0	0
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59	0	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	60	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	61	6 353	6 621	6 491	9 830	4 985
	Výsledek hospodaření před zdaněním	62	7 874	8 674	8 577	12 904	7 150

**Príloha 8: Súvaha spoločnosti Medial spol. s r.o. za roky 2008 – 2012 (v tis. Kč)**

<b>Rozvaha (tis. Kč)</b>						
	<b>Strana aktiv</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
		<b>Netto</b>	<b>Netto</b>	<b>Netto</b>	<b>Netto</b>	<b>Netto</b>
	AKTIVA CELKEM	72 297	84 175	92 587	125 403	142 872
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0	0	0	0	0
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	5 975	6 151	4 954	5 913	5 132
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	112	128	286	289	652
1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
3.	Software	112	128	286	249	170
4.	Ocenitelná práva	0	0	0	7	92
5.	Goodwill	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouh. nehmotný majetek	0	0	0	33	390
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5 863	6 023	4 668	5 559	4 480
1.	Pozemky	0	0	0	0	0
2.	Stavby	1 170	1 205	1 276	1347	1418
3.	Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	4 630	4 805	3 379	4137	2941
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	13	13	13	75	121
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	50	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	65	0
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	65	0
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé CP a podíly	0	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0
	a účetním jednotkám pod podstatným vlivem					
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0

C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	65 803	77 338	86 797	118 254	136 363
C.I.	Zásoby	26 817	26 609	24 433	36 138	41 406
1.	Materiál	108	112	131	141	345
2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0	0
3.	Výrobky	0	0	0	0	0
4.	Zvířata	0	0	0	0	0
5.	Zboží	25 961	25 839	24 184	35021	41008
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	748	658	118	976	53
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	3 709	3 709	6 280	8 804	0
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	3 709	3 709	6 280	8804	0
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
6.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
7.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	33 815	43 872	55 005	71 242	93 818
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	28 658	26 636	35 833	49974	70566
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky za úč. jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
4.	Pohl. za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0	666	1995
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	140	190	553	151	525
8.	Dohadné účty aktivní	518	448	177	37	111
9.	Jiné pohledávky	4 499	16 598	18 442	20414	20621
C.IV.	Finanční majetek	1 462	3 148	1 079	2 070	1 139
1.	Peníze	162	217	67	84	108
2.	Účty v bankách	1 300	2 931	1 012	1986	1031
3.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý majetek	0	0	0	0	0
D.	OSTATNÍ AKTIVA - přechodné účty aktiv	519	686	836	1 236	1 377
D.I.	Časové rozlišení	519	686	836	1 236	1 377
1.	Náklady příštích období	519	686	835	1236	1053
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	0	0	1	0	324

Rozvaha (tis. Kč)						
	Strana pasiv	2012	2011	2010	2009	2008
	PASIVA CELKEM	72 297	84 175	92 587	125 403	142 872
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	14 472	13 105	6 823	3 516	13 030
A.I.	Základní kapitál	100	100	100	100	100
1.	Základní kapitál	100	100	100	100	100
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0
3.	Změny vlastního kapitálu	0	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
1.	Emisní ážio	0	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	999	999	999	999	999
1.	Zákonný rezervní fond	20	20	20	20	20
2.	Statutární a ostatní fondy	979	979	979	979	979
A.IV.	Hospodářský výsledek minulých let	12 006	5 724	2 418	11 931	18 811
1.	Nerozdělený zisk minulých let	12 006	5 724	18 894	18 894	18 894
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	-16 476	-6 963	-83
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1 367	6 282	3 306	-9 514	-6 880
B.	CIZÍ ZDROJE	56 691	69 473	83 101	120 738	125 971
B.I.	Rezervy	0	52	52	48	0
1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	0	52	52	48	0

B.II.	Dlouhodobé závazky	9 698	16 012	22 981	10 360	5 214
1.	Závazky z obchodních vztahů	0	3 465	4 785	4290	5170
2.	Závazky k ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	0	0	6 004	6070	0
5.	Přijaté zálohy	0	0	0	0	6
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
7.	Směnky k úhradě	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
9.	Jiné závazky	9 698	12 547	12 192	0	0
10.	Odložený daňový závazek	0	0	0	0	38
B.III.	Krátkodobé závazky	26 819	36 324	38 479	76 388	81 004
1.	Závazky z obchodních vztahů	21 794	22 110	31 089	69379	71489
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společ., člen. družstva a k účastníkům sdružení	0	6 004	0	0	5438
5.	Závazky k zaměstnancům	756	1 629	677	909	1065
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	498	991	410	530	719
7.	Stát - daňové závazky a dotace	1 069	1 245	948	1514	1932
8.	Přijaté zálohy	13	6	6	34	24
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	2 012	3 533	4 863	3050	337
11.	Jiné závazky	677	806	486	972	0
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	20 174	17 085	21 589	33 942	39 753
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	3 500	3 500	8 674	8426	4396
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	16 674	13 585	12 915	25516	35357
C.	OSTATNÍ PASIVA - přechodné účty pasiv	1 134	1 597	2 663	1 149	3 871
C.I.	Časové rozlišení	1 134	1 597	2 663	1 149	3 871
1.	Výdaje příštích období	3	0	136	1149	3871
2.	Výnosy příštích období	1 131	1 597	2 527	0	0

**Príloha 9: Výkaz ziskov a strát spoločnosti Medial spol. s r.o. za roky 2008 – 2012 (v tis. Kč)**

<b>Výkaz zisků a ztrát (tis. Kč)</b>							
<b>Položka</b>		<b>č.ř.</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
I.	Tržby za prodej zboží	01	65 352	137 444	164 670	203 112	228 964
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	45 537	93 976	119 255	152 881	166 150
+	OBCHODNÍ MARŽE	03	19815	43468	45415	50231	62814
II.	Výkony	04	1 404	2 139	2 457	5 326	4 981
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 404	2 139	2 457	5 326	4 981
2.	Změna stavu zásob vlastní výroby	06	0	0	0	0	0
3.	Aktivace	07	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	08	9 330	19 070	26 896	30 360	32 529
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	1 171	2 300	2 644	3 458	3 596
2.	Služby	10	8 159	16 770	24 252	26 902	28 933
+	PŘIDANÁ HODNOTA	11	11 889	26 537	20 976	25 197	35 266
C.	Osobní náklady	12	9 317	17 764	16 123	21 372	21 768
1.	Mzdové náklady	13	6 621	12 688	11 468	15 300	15 463
2.	Odměny členům orgánů spol. a družstva	14	0	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2 360	4 467	3 991	5 317	5 583
4.	Sociální náklady	16	336	609	664	755	722
D.	Daně a poplatky	17	45	65	82	68	61
E.	Odpisy dl. nehmot. a hmotného majetku	18	990	1 769	1 696	2 475	2 602
III.	Tržby z prodeje dl. majetku a materiálu	19	4	394	189	329	0
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	4	394	189	329	0
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0	0	0	0
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	74	1	151	0	0
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	74	1	151	0	0
2.	Prodáný materiál	24	0	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-52	-26	-92	80	39
IV	Ostatní provozní výnosy	27	1 700	3 045	1 193	958	3 253
H.	Ostatní provozní náklady	28	378	1 378	7 794	8 955	19 176
V.	Převod provozních výnosů	29	0	0	0	0	0
I.	Převod provoz. Nákladů	30	0	0	0	0	0
*	PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	30	2 841	9 025	-3 396	-6 466	-5 127



VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	63	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	65	0	0
VII.	Výnosy z dl. finančního majetku	33	0	0	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	36	0	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	37	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	38	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	39	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	40	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění CP derivátů	41	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	42	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	43	0	0	21	31	75
N.	Nákladové úroky	44	962	2 145	1 695	2 533	2 884
XI.	Ostatní finanční výnosy	45	490	1 088	3 853	4 103	7 613
O.	Ostatní finanční náklady	46	1 002	1 686	1 444	4 687	6 626
XII.	Převod finančních výnosů	47	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	48	0	0	0	0	0
*	FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	49	-1 474	-2 743	733	-3 086	-1 822
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	50	0	0	9	-38	-69
1.	Splatná	51	0	0	9	0	0
2.	Odložená	52	0	0	0	-38	-69
**	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	53	1 367	6 282	-2 672	-9 514	-6 880
XIII.	Mimořádné výnosy	54	0	0	5 978	0	0
R.	Mimořádné náklady	55	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	56	0	0	0	0	0
1.	Splatná	57	0	0	0	0	0
2.	Odložená	58	0	0	0	0	0
*	MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	59	0	0	5 978	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	60	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	61	1 367	6 282	3 306	-9 514	-6 880
	Výsledek hospodaření před zdaněním	62	1 367	6 282	3 315	-9 552	-6 949